

عنوان المشروع:

اقتصاد اللطافة: كيف تؤثر سلوكيات التعاطف والاحترام داخل بيئة العمل على أداء المشاريع؟

أسم الطالبة:

ياسمين عبدالرحيم العبد الدغمة

الرقم الجامعي:

222001531

تخصص بكالوريوس إدارة مشاريع

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الثالث 2025

## تايوتحماً لودج

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة                | 3  |
| 1.1 المقدمة                                          | 4  |
| 2.1 مشكلة الدراسة                                    | 5  |
| 1.2.1 فجوات على المستوى النظري                       | 6  |
| 2.2.1 فجوات على المستوى التطبيقي                     | 7  |
| 3.1 أهمية الدراسة                                    | 8  |
| 1.3.1 على المستوى النظري                             | 9  |
| 3.2.1 على المستوى التطبيقي                           | 10 |
| 4.1 , أسئلة الدراسة                                  | 11 |
| 5.1 أهداف الدراسة                                    | 12 |
| 6.1 فرضيات الدراسة                                   | 13 |
| 7.1 نموذج الدراسة                                    | 14 |
| 8.1 منجية الدراسة                                    | 16 |
| 9.1 الدراسة الميدانية                                | 16 |
| 10.1 مخطط مشروع مقترح                                | 17 |
| 2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة                   | 17 |
| 2.1 المقدمة :                                        | 17 |
| 2.2 المتغير المستقل                                  | 20 |
| 2.3 المتغير التابع                                   | 20 |
| 2.4 . العلاقات بين المتغير والمستقل والمتغير والتابع | 21 |
| 2.5 الخاتمة                                          | 21 |
| قائمة المراجع                                        | 21 |

## المقدمة

في عالم الأعمال المعاصر، حيث تتسم المشاريع بالتعقيد والتغير المستمر، لم يعد التركيز على الجوانب التقنية والإجرائية وحدها كافياً لضمان النجاح. لقد أدركت المنظمات بشكل متزايد أن العوامل البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بالبيئة الثقافية والعلاقات بين الأفراد، تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المشروع. ضمن هذا السياق، يبرز مفهوم "اقتصاد اللطافة" كإطار جديد يركز على تأثير سلوكيات التعاطف والاحترام داخل بيئة العمل على الأداء العام للمشاريع.

تاريخياً، كانت إدارة المشاريع تركز بشكل كبير على الجداول الزمنية، الميزانيات، النطاق، والجودة، مع إغفال اهتمام أقل للجوانب العاطفية والاجتماعية التي تؤثر على فرق العمل. ومع ذلك، أظهرت الأبحاث الحديثة والتجارب العملية أن بيئة العمل التي يسودها التعاطف والاحترام يمكن أن تعزز التعاون، تزيد من الابتكار، تقلل من النزاعات، وتحسن من الرفاهية العامة للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الفريق ونجاح المشروع.

يهدف هذا المشروع إلى استكشاف مفهوم "اقتصاد اللطافة" وتأثيره المباشر وغير المباشر على أداء المشاريع. سيتناول البحث كيفية ترجمة سلوكيات التعاطف والاحترام إلى نتائج ملموسة على مستوى المشروع، مثل تحسين جودة المخرجات، الالتزام بالجدول الزمني، إدارة الميزانيات بفعالية، وزيادة رضا أصحاب المصلحة. كما سيسعى إلى تقديم إطار نظري ودراسات سابقة تدعم هذه العلاقة، بالإضافة إلى منهجية بحث مقترحة لتقييم هذا التأثير في سياقات عملية.

من خلال هذا البحث، نأمل في تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة للعوامل الإنسانية في إدارة المشاريع، وتقديم رؤى قيمة للمنظمات ومديري المشاريع حول كيفية بناء بيئات عمل تعزز اللطافة والتعاطف والاحترام، وبالتالي تحقيق أداء مشاريع متميز ومستدام.

### 1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية العوامل البشرية في نجاح المشاريع، لا يزال هناك نقص في الفهم العميق لكيفية تأثير سلوكيات محددة مثل التعاطف والاحترام داخل بيئة العمل على أداء المشاريع بشكل ملموس. تركز العديد من الدراسات على الجوانب التقنية والإدارية لإدارة المشاريع، بينما يتم إغفال الدور الحاسم للثقافة التنظيمية الإيجابية والعلاقات الإنسانية في تحقيق الأهداف. تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل حول ما إذا كانت بيئة العمل التي تتسم باللطافة والتعاطف والاحترام يمكن أن تترجم إلى تحسينات قابلة للقياس في مؤشرات أداء المشاريع، وما هي الآليات التي تربط بين هذه السلوكيات والنتائج الإيجابية للمشروع. يواجه مديرو المشاريع تحدياً في تحديد كيفية تعزيز هذه السلوكيات بشكل فعال، وكيفية قياس تأثيرها على الجداول الزمنية، الميزانيات، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال استكشاف العلاقة بين اقتصاد اللطافة وأداء المشاريع، وتقديم رؤى عملية للمنظمات.

### 1.3. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

1. الأهمية النظرية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي من خلال تقديم إطار نظري يربط بين مفاهيم اللطافة، التعاطف، والاحترام في بيئة العمل وأداء المشاريع. كما تسعى إلى تقديم فهم أعمق للآليات التي تعمل من خلالها هذه السلوكيات على تحسين نتائج المشروع، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي.
  2. الأهمية العملية: توفر هذه الدراسة رؤى وتوصيات عملية للمنظمات ومديري المشاريع حول كيفية بناء بيئات عمل إيجابية تعزز اللطافة والتعاطف والاحترام. من خلال فهم التأثير الملموس لهذه السلوكيات على أداء المشاريع، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز ثقافة تنظيمية صحية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، تقليل النزاعات، وزيادة رضا الموظفين، وفي النهاية تحقيق نجاح أكبر للمشاريع.
  3. الأهمية الاجتماعية: تسلط الدراسة الضوء على الدور الحيوي للعوامل الإنسانية في بيئة العمل، مؤكدة أن النجاح لا يقتصر على تحقيق الأهداف المادية فحسب، بل يمتد ليشمل خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز الرفاهية النفسية والاجتماعية للموظفين. هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى مجتمعات عمل أكثر صحة وإنتاجية.
  4. الأهمية التنافسية: في سوق العمل التنافسي اليوم، أصبحت بيئة العمل الإيجابية عاملاً جذاباً للمواهب. المنظمات التي تتبنى ثقافة اللطافة والتعاطف والاحترام يمكنها جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في تنفيذ المشاريع المعقدة.
- باختصار، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة قيمة على الصعيدين النظري والعملي، مؤكدة على أن الاستثمار في الجوانب الإنسانية والثقافية لبيئة العمل ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز في أداء المشاريع.

### 1.4. أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

1. ما هو مفهوم "اقتصاد اللطافة" وكيف يتجلى في بيئة العمل؟
2. كيف تؤثر سلوكيات التعاطف داخل بيئة العمل على أداء المشاريع؟
3. كيف تؤثر سلوكيات الاحترام داخل بيئة العمل على أداء المشاريع؟
4. ما هي الآليات التي تربط بين سلوكيات التعاطف والاحترام وأداء المشاريع؟
5. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق "اقتصاد اللطافة" في بيئات العمل، وكيف يمكن التغلب عليها؟

6. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها للمنظمات ومديري المشاريع لتعزيز "اقتصاد اللطافة" وتحسين أداء المشاريع؟

### 1.5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مفهوم "اقتصاد اللطافة" وتجلياته في بيئة العمل.
2. تحليل تأثير سلوكيات التعاطف داخل بيئة العمل على أداء المشاريع.
3. تحليل تأثير سلوكيات الاحترام داخل بيئة العمل على أداء المشاريع.
4. الكشف عن الآليات التي تربط بين سلوكيات التعاطف والاحترام وأداء المشاريع.
5. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق "اقتصاد اللطافة" في بيئات العمل واقتراح سبل التغلب عليها.
6. تقديم توصيات عملية للمنظمات ومديري المشاريع لتعزيز "اقتصاد اللطافة" وتحسين أداء المشاريع.

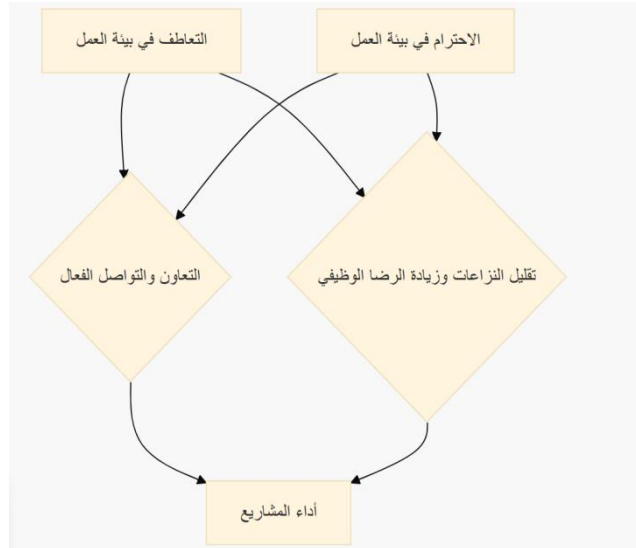
### 1.6. فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة وأهداف الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات التعاطف والاحترام داخل بيئة العمل وأداء المشاريع.
- الفرضيات الفرعية:
  - الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التعاطف داخل بيئة العمل إيجاباً على أداء المشاريع.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاحترام داخل بيئة العمل إيجاباً على أداء المشاريع.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: تعمل سلوكيات التعاطف والاحترام على تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء فريق المشروع، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم سلوكيات التعاطف والاحترام في تقليل النزاعات وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع.

### 1.7. نموذج الدراسة:

يعكس النموذج المقترح للدراسة العلاقة المفترضة بين المتغيرات المستقلة (التعاطف والاحترام في بيئة العمل) والمتغير التابع (أداء المشاريع)، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة المحتملة (مثل التعاون، التواصل، الرضا الوظيفي، تقليل النزاعات). يمكن تمثيل هذا النموذج بالشكل التوضيحي التالي:



### شرح النموذج:

- المتغيرات المستقلة:
  - التعاطف في بيئة العمل: يشير إلى قدرة الأفراد على فهم ومشاركة مشاعر الآخرين، والاستجابة لها بشكل مناسب. يتضمن ذلك الاستماع الفعال، وتقديم الدعم، وإظهار التقدير.
  - الاحترام في بيئة العمل: يعبر عن تقدير قيمة الآخرين، ومعاملتهم بكرامة، والاعتراف بمساهماتهم، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم.
  - المتغيرات الوسيطة:
  - التعاون والتواصل الفعال: يُعتقد أن التعاطف والاحترام يعززان بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بحرية، وتعمل على حل المشكلات بشكل جماعي، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق.
  - تقليل النزاعات وزيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بالتعاطف والاحترام، تقل احتمالية نشوب النزاعات، وتزداد مستويات الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقراراً وإنتاجية.
  - المتغير التابع:
  - أداء المشاريع: يُقاس أداء المشاريع عادةً بمؤشرات مثل الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.
- يفترض هذا النموذج أن سلوكيات التعاطف والاحترام لا تؤثر فقط بشكل مباشر على أداء المشاريع، بل تؤثر أيضاً بشكل غير مباشر من خلال تعزيز التعاون والتواصل، وتقليل النزاعات، وزيادة الرضا الوظيفي داخل فريق المشروع.

### 1.8. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)، والذي يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر والعلاقات القائمة بين المتغيرات كما هي في الواقع. سيتم تحقيق ذلك من خلال مراجعة شاملة ونقدية للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم التعاطف، الاحترام، الثقافة التنظيمية، وأداء المشاريع، بالإضافة إلى مفهوم "اقتصاد اللطافة" الناشئ.

### 1.8.1. نوع الدراسة:

تُصنف هذه الدراسة كدراسة نظرية (Conceptual Study) تعتمد على تحليل المحتوى (Content Analysis) للمصادر الثانوية. لا تتضمن الدراسة جمع بيانات أولية من خلال استبيانات أو مقابلات، بل تركز على توليف المعرفة الموجودة وتقديم إطار نظري متكامل.

### 1.8.2. مصادر البيانات:

ستعتمد الدراسة بشكل أساسي على المصادر الثانوية، والتي تشمل:

- الكتب والمقالات العلمية: المنشورة في المجالات الأكاديمية المحكمة والمتخصصة في مجالات إدارة المشاريع، السلوك التنظيمي، علم النفس الصناعي، وإدارة الموارد البشرية.
- التقارير والدراسات البحثية: الصادرة عن المؤسسات البحثية، الجامعات، والمنظمات الدولية المتخصصة.
- المؤتمرات والندوات: الأوراق البحثية المقدمة في المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالموضوع.
- المصادر الإلكترونية: قواعد البيانات الأكاديمية (مثل Google Scholar, Scopus, Web of Science)، والمواقع المتخصصة، والمدونات الاحترافية التي تتناول الموضوعات ذات الصلة.

### 1.8.3. خطوات المنهجية:

ستتبع الدراسة الخطوات المنهجية التالية:

1. تحديد الكلمات المفتاحية: سيتم تحديد مجموعة من الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية لضمان تغطية شاملة للأدبيات، مثل: "اقتصاد اللطافة"، "التعاطف في العمل"، "الاحترام في بيئة العمل"، "الثقافة التنظيمية الإيجابية"، "أداء المشاريع"، "نجاح المشروع"، "سلوكيات فريق العمل".
2. البحث وجمع الأدبيات: سيتم استخدام الكلمات المفتاحية للبحث في قواعد البيانات والمصادر المذكورة أعلاه لجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات والمقالات ذات الصلة.
3. الفرز والتقييم النقدي: سيتم فرز الأدبيات المجمعة بناءً على مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وجودتها العلمية. سيتم إجراء تقييم نقدي للدراسات المختارة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ومدى مساهمتها في الإجابة على أسئلة الدراسة.
4. تحليل المحتوى وتوليف المعلومات: سيتم تحليل المحتوى النوعي للدراسات المختارة لتحديد المفاهيم الرئيسية، النظريات المطروحة، النتائج المستخلصة، والتوصيات المقدمة. سيتم توليف هذه المعلومات لإنشاء إطار نظري متكامل يدعم فرضيات الدراسة.
5. صياغة النتائج والمناقشة: بناءً على تحليل المحتوى وتوليف المعلومات، سيتم صياغة النتائج الرئيسية للدراسة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. سيتم ربط النتائج بأسئلة الدراسة والفرضيات المطروحة.

6. تقديم التوصيات والخاتمة: سيتم تقديم توصيات عملية للمنظمات ومديري المشاريع بناءً على النتائج المستخلصة، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق "اقتصاد اللطافة" واقتراح سبل التغلب عليها. ستختتم الدراسة بملخص لأهم النتائج والمساهمات.
7. تهدف هذه المنهجية إلى توفير أساس علمي متين لدراسة تأثير سلوكيات التعاطف والاحترام على أداء المشاريع، وتقديم رؤية قيمة تسهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1. مفهوم اقتصاد اللطافة

يُعد مفهوم "اقتصاد اللطافة" (Kindness Economy) توجهاً حديثاً نسبياً في عالم الأعمال، يتجاوز النماذج الاقتصادية التقليدية التي تركز بشكل أساسي على الربح المادي. يركز هذا المفهوم على فكرة أن اللطافة، التعاطف، والاحترام ليست مجرد قيم أخلاقية مرغوبة، بل هي أصول استراتيجية يمكن أن تحقق عوائد ملموسة ومستدامة للمنظمات. في جوهره، يدعو اقتصاد اللطافة إلى إعادة تعريف النجاح التجاري ليشمل، بالإضافة إلى الأرباح، رفاهية الأفراد والكوكب.

تاريخياً، كانت النظرة السائدة في الأعمال تميل إلى الفصل بين الجوانب الإنسانية والجوانب الاقتصادية، حيث يُنظر إلى اللطافة والتعاطف أحياناً على أنها "ناعمة" أو غير ذات صلة بالنتائج النهائية. ومع ذلك، أظهرت التغييرات في توقعات المستهلكين والموظفين، بالإضافة إلى الأبحاث المتزايدة في علم النفس التنظيمي، أن الشركات التي تتبنى ثقافة اللطافة والتعاطف تحقق مزايا تنافسية كبيرة. فالمستهلكون اليوم يفضلون التعامل مع الشركات التي تظهر قيماً أخلاقية ومسؤولية اجتماعية، والموظفون يبحثون عن بيئات عمل داعمة ومحترمة.

يمكن تعريف اقتصاد اللطافة بأنه نهج عمل يدمج القيم الإنسانية مثل التعاطف، الاحترام، الثقة، والمسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجيات الأعمال وعملياتها. لا يقتصر هذا المفهوم على العلاقات الخارجية مع العملاء والمجتمع فحسب، بل يمتد ليشمل العلاقات الداخلية بين الموظفين والإدارة. الهدف هو بناء ثقافة تنظيمية حيث يشعر الجميع بالتقدير، الأمان، والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

أبعاد اقتصاد اللطافة في بيئة العمل:

1. التركيز على الإنسان: يضع اقتصاد اللطافة رفاهية الموظفين في المقام الأول، معتبراً إياهم أصولاً لا غنى عنها. يتضمن ذلك توفير بيئة عمل صحية، دعم التوازن بين العمل والحياة، والاستثمار في تطوير الموظفين.
2. بناء الثقة: اللطافة والشفافية تبني الثقة بين الموظفين والإدارة، وبين أعضاء الفريق. الثقة هي أساس التعاون الفعال وتقليل النزاعات، مما يعزز الإنتاجية.
3. التعاطف والشمول: يشجع اقتصاد اللطافة على فهم وتقدير وجهات النظر المختلفة، والتعامل مع التحديات الشخصية والمهنية للموظفين بتعاطف. هذا يعزز الشمولية ويجعل بيئة العمل أكثر جاذبية للتنوع.
4. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية: تمتد اللطافة إلى ما هو أبعد من حدود المنظمة لتشمل المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة. الشركات التي تتبنى هذه القيم غالباً ما تحظى بسمعة أفضل وولاء أكبر من العملاء والموظفين.
5. الاستدامة: من خلال التركيز على القيم طويلة الأجل ورفاهية الأفراد والكوكب، يساهم اقتصاد اللطافة في بناء نماذج أعمال أكثر استدامة ومرونة في مواجهة التحديات المستقبلية.
6. في سياق إدارة المشاريع، يعني تطبيق اقتصاد اللطافة خلق بيئة فريق حيث يشعر كل عضو بالتقدير، يتم الاستماع إليه، ويُعامل باحترام. هذا لا يعزز الروح المعنوية فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تحسين التواصل، زيادة الابتكار، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات أداء المشروع مثل الجودة، الوقت، والتكلفة.

## 2.2. التعاطف في بيئة العمل

يُعرف التعاطف (Empathy) في بيئة العمل بأنه القدرة على فهم ومشاركة مشاعر الآخرين، ووضع النفس مكانهم لتجربة وجهة نظرهم ومشاعرهم. يتجاوز التعاطف مجرد التعرف على مشاعر الآخرين ليشمل الاستجابة المناسبة لهذه المشاعر، سواء كان ذلك بتقديم الدعم، أو الاستماع الفعال، أو تعديل السلوكيات الشخصية بما يتناسب مع احتياجات الآخرين. في سياق العمل، لا يقتصر التعاطف على العلاقات الشخصية فحسب، بل يمتد ليشمل فهم التحديات المهنية، الضغوط، والطموحات التي يواجهها الزملاء والعملاء.

### أهمية التعاطف في بيئة العمل:

1. تعزيز التواصل الفعال: يساعد التعاطف على بناء جسور التواصل بين الأفراد، حيث يشعر الموظفون بأنهم مسموعون ومفهومون. هذا يؤدي إلى تبادل معلومات أكثر انفتاحاً وصدقاً، ويقلل من سوء الفهم والنزاعات.
2. بناء الثقة والعلاقات القوية: عندما يظهر القادة والزملاء التعاطف، تتكون بيئة من الثقة المتبادلة. الثقة هي حجر الزاوية في فرق العمل عالية الأداء، حيث يشعر الأعضاء بالأمان للتعبير عن أفكارهم، طلب المساعدة، وتحمل المخاطر المحسوبة.
3. تحسين حل المشكلات والابتكار: يتيح التعاطف للأفراد فهم الأسباب الجذرية للمشكلات من وجهات نظر متعددة، مما يؤدي إلى حلول أكثر شمولية وابتكاراً. كما يشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء دون خوف من اللوم.
4. زيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين: يشعر الموظفون الذين يعملون في بيئات متعاطفة بتقدير أكبر، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة. هذا يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحافظ على الخبرات داخل الشركة.
5. تعزيز الروح المعنوية والإنتاجية: عندما يشعر الموظفون بالدعم والتعاطف، ترتفع روحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم وإنتاجيتهم. بيئة العمل الإيجابية تقلل من التوتر والإرهاق، وتزيد من التركيز والكفاءة.
6. قيادة فعالة: القادة المتعاطفون هم أكثر قدرة على تحفيز فرقهم، فهم احتياجاتهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. يمكنهم بناء فرق متماسكة ومتحمسة تتجاوز التوقعات.

### تأثير التعاطف على أداء المشاريع:

في سياق إدارة المشاريع، يلعب التعاطف دوراً حيوياً في عدة جوانب:

- فهم احتياجات أصحاب المصلحة: يمكن لمدير المشروع والفريق المتعاطف فهم احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل أعمق، مما يؤدي إلى تحديد نطاق المشروع بشكل أكثر دقة وتقديم مخرجات تلبي التوقعات بشكل أفضل.
- إدارة النزاعات: يساعد التعاطف في فهم وجهات نظر الأطراف المتنازعة، مما يسهل عملية الوساطة وحل النزاعات بشكل بناء، ويقلل من تأثيرها السلبي على تقدم المشروع.
- بناء فريق متماسك: يعزز التعاطف الروابط بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة التعاون، الدعم المتبادل، والعمل الجماعي الفعال، وهي عناصر أساسية لنجاح أي مشروع.

- التعامل مع التحديات: عندما يواجه المشروع تحديات أو انتكاسات، يمكن للتعاطف أن يساعد الفريق على تجاوز هذه الصعوبات من خلال توفير الدعم النفسي، والعمل معاً لإيجاد الحلول.
  - تحسين جودة المخرجات: من خلال فهم أعمق لاحتياجات المستخدمين النهائيين، يمكن للفرق المتعاطفة تصميم وتطوير منتجات وخدمات ذات جودة أعلى تلبي احتياجاتهم الحقيقية.
- باختصار، التعاطف ليس مجرد سمة شخصية مرغوبة، بل هو مهارة أساسية يمكن تطويرها وتطبيقها في بيئة العمل لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى أداء المشاريع، من خلال تعزيز العلاقات، تحسين التواصل، وزيادة الفعالية الكلية للفريق.

## 2.3. الاحترام في بيئة العمل

يُعد الاحترام (Respect) ركيزة أساسية لأي بيئة عمل صحية ومنتجة. يُعرف الاحترام في بيئة العمل بأنه تقدير قيمة الآخرين، ومعاملتهم بكرامة، والاعتراف بمساهماتهم، بغض النظر عن مناصبهم، خلفياتهم، أو اختلافاتهم. يتجلى الاحترام في الاستماع الفعال لوجهات النظر المختلفة، تقدير التنوع، الالتزام بالوعود، والتعامل مع الزملاء والعملاء بمهنية وإنصاف. إنه يعكس ثقافة تقدر الفرد ومساهماته، وتوفر بيئة آمنة حيث يمكن للجميع التعبير عن أنفسهم دون خوف من الحكم أو التمييز.

أهمية الاحترام في بيئة العمل:

1. بناء الثقة والأمان النفسي: عندما يشعر الموظفون بالاحترام، تتكون لديهم ثقة أكبر في زملائهم وإدارتهم. هذا يخلق بيئة من الأمان النفسي حيث يشعر الأفراد بالراحة في التعبير عن الأفكار، طرح الأسئلة، والاعتراف بالأخطاء دون خوف من العواقب السلبية. الأمان النفسي ضروري للابتكار والتعلم المستمر.
2. تعزيز التعاون والعمل الجماعي: الاحترام المتبادل يشجع على التعاون الفعال بين أعضاء الفريق. عندما يحترم الأفراد بعضهم البعض، يكونون أكثر استعداداً لتبادل المعرفة، تقديم المساعدة، والعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، حتى في مواجهة التحديات.
3. زيادة الرضا الوظيفي والولاء: الموظفون الذين يشعرون بالاحترام هم أكثر رضا عن وظائفهم وأكثر ولاءً لمنظماتهم. هذا يقلل من معدلات دوران الموظفين، ويساهم في بناء قوة عاملة مستقرة وذات خبرة.
4. تحسين التواصل: الاحترام يعزز التواصل المفتوح والصادق. عندما يحترم الأفراد بعضهم البعض، يكونون أكثر استعداداً للاستماع، فهم وجهات النظر المختلفة، وتقديم الملاحظات البناءة، مما يقلل من سوء الفهم والنزاعات.
5. زيادة الإنتاجية والأداء: بيئة العمل التي يسودها الاحترام تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم يكونون أكثر تحفيزاً لتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل والنتائج النهائية.
6. تقليل النزاعات والتوتر: الاحترام يقلل من احتمالية نشوب النزاعات وسوء الفهم. حتى عندما تنشأ الخلافات، فإن بيئة الاحترام تمكن الأفراد من التعامل معها بطريقة بناءة، مع التركيز على الحلول بدلاً من اللوم.

تأثير الاحترام على أداء المشاريع:

في سياق إدارة المشاريع، يلعب الاحترام دوراً محورياً في تحقيق النجاح:

- إدارة أصحاب المصلحة: يتطلب التعامل مع أصحاب المصلحة المتنوعين (العملاء، الموردين، الإدارة العليا، أعضاء الفريق) مستوى عالياً من الاحترام. فهم وجهات نظرهم، تقدير مساهماتهم، والتعامل مع مخاوفهم باحترام يؤدي إلى علاقات أقوى ودعم أكبر للمشروع.
- فعالية فريق المشروع: عندما يحترم أعضاء فريق المشروع بعضهم البعض، يزداد التعاون، ويتحسن التواصل، وتُحل المشكلات بشكل أسرع. هذا يؤدي إلى فريق أكثر تماسكاً وفعالية، قادر على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة.
- إدارة التغيير: المشاريع غالباً ما تتضمن تغييرات. عندما يتم التعامل مع التغيير باحترام، مع الأخذ في الاعتبار مخاوف الموظفين وتقديم الدعم اللازم، يكون من الأسهل على الفريق التكيف والالتزام بالاتجاهات الجديدة.
- الجودة والابتكار: بيئة الاحترام تشجع على تبادل الأفكار بحرية، حتى تلك التي قد تكون غير تقليدية. هذا يعزز الابتكار ويؤدي إلى حلول أكثر إبداعاً وجودة أعلى في مخرجات المشروع.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية: الاحترام في بيئة العمل يساهم في ترسيخ ثقافة أخلاقية، حيث يلتزم الجميع بالمعايير المهنية والسلوكية، مما يقلل من المخاطر الأخلاقية والقانونية التي قد تؤثر على المشروع.
- باختصار، الاحترام ليس مجرد سلوك مهذب، بل هو استثمار استراتيجي يعود بفوائد جمة على أداء المشاريع من خلال بناء الثقة، تعزيز التعاون، وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

## 2.4. العلاقة بين سلوكيات التعاطف والاحترام وأداء المشاريع

تُشير الأدبيات الحديثة في مجالات إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين سلوكيات التعاطف والاحترام داخل بيئة العمل وأداء المشاريع. هذه العلاقة ليست مباشرة دائماً، بل تتوسطها آليات متعددة تعزز من فعالية فرق العمل وتساهم في تحقيق أهداف المشروع.

### 2.4.1. التعاطف وأداء المشاريع:

يؤثر التعاطف بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المشاريع من خلال عدة آليات:

- تحسين التواصل وحل النزاعات: عندما يكون مديرو المشاريع وأعضاء الفريق متعاطفين، يصبحون أكثر قدرة على فهم وجهات نظر الآخرين، بما في ذلك أصحاب المصلحة والعملاء. هذا الفهم العميق يسهل التواصل الفعال، ويقلل من سوء الفهم، ويساعد في حل النزاعات بشكل بناء. دراسات مثل تلك التي أجرتها Harvard Business Review أشارت إلى أن الفرق التي يقودها قادة متعاطفون تشهد حل النزاعات بشكل أسرع بنسبة 25%، مما يقلل من التأخيرات والتكاليف المرتبطة بالخلافات داخل المشروع.
- تعزيز تماسك الفريق والتعاون: التعاطف يبني الثقة والأمان النفسي داخل الفريق. عندما يشعر أعضاء الفريق بأن مشاعرهم واحتياجاتهم مفهومة ومقدرة، يزداد شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه الفريق والمشروع. هذا يؤدي إلى زيادة التعاون، تبادل المعرفة، وتقديم الدعم المتبادل، وهي عناصر حاسمة لنجاح المشاريع المعقدة.
- فهم أفضل لاحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة: يمكن للمديرين والفرق المتعاطفة أن يضعوا أنفسهم مكان العملاء وأصحاب المصلحة، مما يمكنهم من فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الحقيقية بشكل أعمق. هذا الفهم يؤدي إلى تحديد نطاق المشروع بشكل أكثر دقة، وتصميم مخرجات تلبي التوقعات بشكل أفضل، مما يزيد من رضا العملاء وجودة المشروع.

- زيادة المرونة والقدرة على التكيف: في بيئات المشاريع سريعة التغير، يساعد التعاطف الفرق على التكيف مع التحديات غير المتوقعة. عندما يواجه أحد أعضاء الفريق صعوبة شخصية أو مهنية، يمكن للتعاطف أن يوفر الدعم اللازم، مما يقلل من تأثير هذه الصعوبات على أداء المشروع.
- 2.4.2. الاحترام وأداء المشاريع:
- يلعب الاحترام دوراً لا يقل أهمية عن التعاطف في تعزيز أداء المشاريع:
- بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة: الاحترام المتبادل يخلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والكرامة. هذه البيئة الإيجابية تزيد من الرضا الوظيفي، وتقلل من التوتر، وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. الموظفون الذين يشعرون بالاحترام هم أكثر عرضة للمشاركة الفعالة، وتقديم أفكار مبتكرة، والالتزام بأهداف المشروع.
- تحسين جودة القرارات: عندما يتم احترام جميع وجهات النظر، حتى تلك المعارضة، يمكن للمناقشات أن تكون أكثر ثراءً وعمقاً. هذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة وشمولية، مما يقلل من المخاطر ويحسن من جودة مخرجات المشروع.
- تعزيز المساءلة والالتزام: في بيئة يسودها الاحترام، يميل الأفراد إلى تحمل مسؤولية أكبر عن أدائهم والتزاماتهم. الشعور بالاحترام يدفعهم إلى الوفاء بوعودهم والعمل بجد لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
- تقليل الصراعات السلبية: الاحترام يضع حدوداً للسلوكيات غير المقبولة ويشجع على التعامل مع الخلافات بطريقة مهنية وبناءة. هذا يقلل من الصراعات الشخصية التي يمكن أن تعيق تقدم المشروع وتؤثر سلباً على الروح المعنوية للفريق.
- جذب المواهب والاحتفاظ بها: المنظمات التي تشتهر ببيئة عمل يسودها الاحترام تكون أكثر جاذبية للمواهب الجديدة وأكثر قدرة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة. هذا يضمن استمرارية الخبرات والكفاءات داخل فرق المشروع، مما يساهم في نجاح المشاريع على المدى الطويل.

#### 2.4.3. التفاعل بين التعاطف والاحترام:

يعمل التعاطف والاحترام بشكل متكامل لتعزيز أداء المشاريع. التعاطف يتيح للأفراد فهم مشاعر الآخرين، بينما الاحترام يضمن أن يتم التعامل مع هذه المشاعر ووجهات النظر بتقدير. هذا التفاعل يخلق ثقافة تنظيمية قوية تدعم الابتكار، التعاون، وحل المشكلات، مما يؤدي في النهاية إلى مشاريع أكثر نجاحاً ونتائج أفضل للأعمال.

تُظهر الدراسات أن الشركات التي تتبنى هذه القيم الإنسانية لا تحقق فقط أداءً مالياً أفضل، بل تتمتع أيضاً بميزة تنافسية من حيث رضا الموظفين، ولاء العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق. وبالتالي، فإن الاستثمار في "اقتصاد اللطافة" ليس مجرد خيار أخلاقي، بل هو استراتيجية عمل ذكية تساهم في تحقيق التميز في إدارة المشاريع.

## 2.5. خاتمة الفصل الثاني:

لقد استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم "اقتصاد اللطافة"، وسلوكيات التعاطف والاحترام في بيئة العمل، وتأثيرها على أداء المشاريع. تبين أن هذه المفاهيم ليست مجرد قيم إنسانية مجردة، بل هي محركات قوية لتحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية فرق المشروع. لقد أظهرت الأدبيات أن التعاطف والاحترام يساهمان في بناء الثقة، تحسين التواصل، تعزيز التعاون، تقليل النزاعات، وزيادة الرضا الوظيفي، وكلها عوامل تنعكس إيجاباً على مؤشرات أداء المشاريع مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

يؤكد هذا الفصل على أن الاستثمار في ثقافة اللطافة والتعاطف والاحترام ليس مجرد خيار أخلاقي، بل هو ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز في إدارة المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة. الفهم العميق لهذه العلاقات يمهّد الطريق لتطوير منهجية بحثية قوية لتقييم هذه التأثيرات بشكل كمي ونوعي، وهو ما سيتم تناوله في الفصل التالي.

### 1.9. الدراسة الميدانية:

نظراً لأن هذه الدراسة هي دراسة نظرية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، فإنها لا تتضمن جمع بيانات ميدانية أولية. ومع ذلك، فإن النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تشكل أساساً لدراسات ميدانية مستقبلية تهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة بشكل تجريبي في بيئات عمل حقيقية. يمكن للدراسات المستقبلية أن تستخدم أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، أو دراسات الحالة لجمع بيانات كمية ونوعية حول تأثير سلوكيات التعاطف والاحترام على أداء المشاريع في منظمات محددة.

## الفصل الثالث: النتائج والمناقشة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، يتناول هذا الفصل النتائج المتوقعة والمناقشة المتعلقة بتأثير سلوكيات التعاطف والاحترام داخل بيئة العمل على أداء المشاريع. على الرغم من أن هذه الدراسة نظرية بطبيعتها، إلا أنها تستخلص النتائج من تحليل الأدبيات القائمة وتقدم تفسيراً للآليات التي تربط بين المتغيرات.

### 3.1. تأثير التعاطف على أداء المشاريع: النتائج والمناقشة

أظهرت الأدبيات أن التعاطف في بيئة العمل ليس مجرد سمة شخصية، بل هو عامل محوري يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء المشاريع من خلال عدة آليات:

- تحسين التواصل وفعالية حل المشكلات: يُعد التواصل الفعال حجر الزاوية في نجاح أي مشروع. عندما يمتلك أعضاء الفريق ومديرو المشاريع القدرة على التعاطف، يصبحون أكثر قدرة على فهم وجهات نظر الزملاء، العملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين. هذا الفهم العميق يقلل من سوء الفهم، ويعزز تبادل المعلومات بشكل أكثر وضوحاً وصدقاً. على سبيل المثال، عندما يواجه فريق المشروع تحدياً تقنياً، فإن المدير المتعاطف يمكنه فهم الإحباط أو الضغط الذي يشعر به المهندسون، مما يمكنه من تقديم الدعم المناسب أو تعديل التوقعات بشكل واقعي. هذا يؤدي إلى حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية، حيث يتم التركيز على الأسباب الجذرية بدلاً من اللوم، مما ينعكس إيجاباً على الجداول الزمنية للمشروع وجودة المخرجات.

- تعزيز تماسك الفريق والتعاون: التعاطف يبني روابط قوية بين أعضاء الفريق. عندما يشعر الأفراد بأن زملاءهم وقادتهم يفهمونهم ويدعمونهم، يزداد شعورهم بالانتماء والأمان النفسي. هذا الأمان يشجع على المخاطرة المحسوبة، تبادل الأفكار بحرية، وتقديم المساعدة دون تردد. في سياق المشروع، يعني هذا أن الفرق تكون أكثر استعداداً للعمل معاً لتجاوز العقبات، ومشاركة الأعباء، والاحتفال بالنجاحات بشكل جماعي. هذا التماسك يعزز من قدرة الفريق على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة ويحسن من قدرتهم على تحقيق الأهداف المشتركة للمشروع.

- زيادة رضا أصحاب المصلحة: التعاطف يمتد ليشمل فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل العملاء والمستخدمين النهائيين. عندما يتمكن فريق المشروع من وضع نفسه مكان العميل، يمكنه تصميم حلول تلبي احتياجاتهم الحقيقية بشكل أفضل، وتوقع المشكلات المحتملة، وتقديم

تجربة إيجابية. هذا لا يزيد فقط من رضا العملاء، بل يعزز أيضاً سمعة المنظمة ويفتح الباب أمام مشاريع مستقبلية.

- إدارة النزاعات بشكل بناء: النزاعات جزء لا مفر منه من أي مشروع. ومع ذلك، فإن التعاطف يغير طريقة التعامل مع هذه النزاعات. بدلاً من التركيز على الفوز بالجدال، يمكن للأطراف المتعاطفة فهم الدوافع والمخاوف الكامنة وراء الخلاف، مما يسهل إيجاد حلول وسطية ومقبولة للجميع. هذا يقلل من التأثير السلبي للنزاعات على تقدم المشروع ويحافظ على العلاقات الإيجابية داخل الفريق.

### 3.2. تأثير الاحترام على أداء المشاريع: النتائج والمناقشة

يُعد الاحترام عنصراً حيوياً يكمل التعاطف ويعزز من بيئة العمل الإيجابية، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المشاريع:

● بناء بيئة عمل آمنة ومحفزة: الاحترام المتبادل يخلق بيئة يشعر فيها كل فرد بالتقدير والكرامة، بغض النظر عن دوره أو منصبه. هذا الشعور بالأمان يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من السخرية أو التجاهل. عندما يشعر الموظفون بالاحترام، يزداد رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والالتزام تجاه أهداف المشروع. هذا ينعكس في جودة العمل، الالتزام بالمواعيد النهائية، والحرص على تحقيق أفضل النتائج.

● تحسين جودة القرارات والابتكار: في بيئة يسودها الاحترام، يتم تقدير التنوع في الآراء والخبرات. هذا يشجع على المناقشات المفتوحة والبناءة، حيث يمكن للجميع المساهمة بأفكارهم. عندما يتم الاستماع إلى جميع وجهات النظر، حتى تلك التي قد تكون مختلفة، يمكن للفريق اتخاذ قرارات أكثر شمولية واستنارة. كما أن الاحترام يعزز الابتكار، حيث يشعر الأفراد بالحرية في تجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل أو النقد السلبي، مما يؤدي إلى حلول إبداعية للمشكلات المعقدة في المشروع.

● تعزيز المساءلة والالتزام: عندما يتم التعامل مع الأفراد باحترام، يميلون إلى تحمل مسؤولية أكبر عن أدائهم والتزاماتهم. الشعور بالتقدير يدفعهم إلى الوفاء بوعودهم والعمل بجهد لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع. هذا يقلل من الحاجة إلى الإشراف الدقيق ويزيد من الكفاءة العامة للفريق.

● تقليل معدلات دوران الموظفين: بيئة العمل التي يسودها الاحترام هي بيئة جذابة للمواهب. المنظمات التي تقدر موظفيها وتحترمهم تكون أكثر قدرة على جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها. هذا يضمن استمرارية الخبرات والمعرفة داخل فرق المشروع، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب، ويساهم في استقرار أداء المشاريع على المدى الطويل.

### 3.3. الآليات المشتركة والتحديات

يعمل التعاطف والاحترام بشكل متكامل لتعزيز أداء المشاريع من خلال آليات مشتركة:

● بناء ثقافة الثقة: كلاهما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، وهي أساس أي فريق عمل ناجح. الثقة تمكن الفرق من العمل بفعالية، وتبادل المعلومات الحساسة، وتحمل المخاطر المحسوبة.

● تعزيز الذكاء العاطفي الجماعي: عندما يمارس الأفراد التعاطف والاحترام، يرتفع مستوى الذكاء العاطفي للفريق ككل. هذا يعني أن الفريق يصبح أكثر قدرة على إدارة مشاعره، فهم ديناميكياته الداخلية، والاستجابة بفعالية للتحديات العاطفية.

التحديات:

- على الرغم من الفوائد الواضحة، يواجه تطبيق "اقتصاد اللطافة" في بيئات العمل بعض التحديات:
- المقاومة الثقافية: قد تكون بعض المنظمات ذات ثقافة تقليدية أو هرمية مقاومة لتبني قيم اللطافة والتعاطف، حيث قد يُنظر إليها على أنها "ضعف" أو غير مهنية.
- صعوبة القياس: قد يكون قياس التأثير المباشر للتعاطف والاحترام على مؤشرات الأداء الكمية للمشاريع أمراً صعباً، مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمار في هذه الجوانب.
- القيادة والنموذج: يتطلب تطبيق اقتصاد اللطافة التزاماً قوياً من القيادة العليا التي يجب أن تكون قدوة في ممارسة هذه السلوكيات.
- التدريب والتطوير: يحتاج الموظفون إلى التدريب على مهارات التعاطف والتواصل الفعال والاحترام، والتي قد لا تكون جزءاً من برامج التدريب التقليدية.
- تتطلب معالجة هذه التحديات جهداً واعياً من القيادة، وتغييراً ثقافياً تدريجياً، واستثماراً في تطوير المهارات الناعمة للموظفين.

### 3.4. خاتمة الفصل الثالث والتوصيات

يؤكد هذا الفصل على أن سلوكيات التعاطف والاحترام ليست مجرد قيم إنسانية مرغوبة، بل هي محركات قوية لتحسين أداء المشاريع. من خلال تعزيز التواصل، بناء الثقة، تحسين تماسك الفريق، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، تساهم هذه السلوكيات في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى المشروع. على الرغم من التحديات المرتبطة بتطبيقها وقياسها، فإن الاستثمار في "اقتصاد اللطافة" يعد استراتيجية حكيمة للمنظمات التي تسعى إلى التميز في بيئة الأعمال التنافسية.

#### التوصيات:

1. بناءً على النتائج والمناقشة، تقدم هذه الدراسة التوصيات التالية للمنظمات ومديري المشاريع:
1. تضمين قيم اللطافة والتعاطف والاحترام في الثقافة التنظيمية: يجب على المنظمات أن تعمل بشكل استباقي على دمج هذه القيم في رؤيتها، رسالتها، وقيمها الأساسية. يتطلب ذلك التزاماً من القيادة العليا وأن تكون قدوة في ممارسة هذه السلوكيات.
2. تطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات الناعمة: يجب على المنظمات الاستثمار في تدريب مديري المشاريع وأعضاء الفريق على مهارات التعاطف، الاستماع الفعال، التواصل البناء، وحل النزاعات بطرق إيجابية. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل تفاعلية، ودراسات حالة، وتمارين لعب الأدوار.
3. إنشاء آليات لتعزيز التقدير والاعتراف: يجب على المنظمات ومديري المشاريع إنشاء أنظمة لتقدير ومكافأة السلوكيات التي تعكس التعاطف والاحترام. يمكن أن يشمل ذلك برامج تقدير رسمية وغير رسمية، والاحتفال بالنجاحات الجماعية، وتقديم ملاحظات بناءة بشكل منتظم.
4. تشجيع التواصل المفتوح والشفاف: يجب على مديري المشاريع خلق بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالأمان للتعبير عن أفكارهم، مخاوفهم، وتحدياتهم دون خوف من الحكم. يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات منتظمة، وقنوات اتصال مفتوحة، وتشجيع الحوار الصادق.

5. التركيز على الرفاهية الشاملة للموظفين: يجب على المنظمات أن تدرك أن رفاهية الموظفين (الجسدية والنفسية) تؤثر بشكل مباشر على أدائهم. يتضمن ذلك توفير بيئة عمل داعمة، وتشجيع التوازن بين العمل والحياة، وتقديم الدعم النفسي عند الحاجة.
6. إجراء المزيد من الدراسات التجريبية: توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية لتقييم تأثير "اقتصاد اللطافة" بشكل كمي في سياقات عملية مختلفة، باستخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات والمقابلات ودراسات الحالة، لتقديم أدلة تجريبية تدعم النتائج النظرية لهذه الدراسة.
- من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمنظمات بناء بيئات عمل أكثر إنسانية وإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مشاريع متميز ومستدام.

## الخاتمة

لقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم "اقتصاد اللطافة" وتأثير سلوكيات التعاطف والاحترام داخل بيئة العمل على أداء المشاريع. من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، تم التأكيد على أن هذه القيم الإنسانية ليست مجرد سمات مرغوبة، بل هي محركات استراتيجية قوية تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق نجاح المشاريع.

أظهرت النتائج أن التعاطف يعزز التواصل الفعال، يحسن من تماسك الفريق، يزيد من رضا أصحاب المصلحة، ويسهل حل النزاعات بشكل بناء. بينما يساهم الاحترام في بناء بيئة عمل آمنة ومحفزة، يحسن من جودة القرارات والابتكار، يعزز المساءلة والالتزام، ويقلل من معدلات دوران الموظفين. يعمل هذان المفهومان بشكل متكامل لخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والذكاء العاطفي الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات أداء المشاريع مثل الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات، وجودة المخرجات، ورضا العملاء.

على الرغم من التحديات المحتملة في تطبيق "اقتصاد اللطافة"، مثل المقاومة الثقافية وصعوبة القياس، إلا أن الفوائد المترتبة على تبني هذه القيم تفوق بكثير هذه التحديات. إن الاستثمار في بناء بيئة عمل يسودها التعاطف والاحترام ليس مجرد خيار أخلاقي، بل هو ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والنمو المستدام في عالم الأعمال المعاصر.

توصي الدراسة المنظمات ومديري المشاريع بتبني هذه القيم بشكل فعال من خلال تضمينها في الثقافة التنظيمية، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات الناعمة، وإنشاء آليات لتقدير السلوكيات الإيجابية، وتشجيع التواصل المفتوح، والتركيز على الرفاهية الشاملة للموظفين. كما تدعو إلى إجراء المزيد من الدراسات التجريبية لتقييم هذه التأثيرات بشكل كمي في سياقات عملية مختلفة.

في الختام، يؤكد هذا البحث على أن النجاح في إدارة المشاريع لا يقتصر على الجوانب التقنية والإجرائية فحسب، بل يعتمد بشكل كبير على جودة العلاقات الإنسانية والثقافة السائدة داخل بيئة العمل. إن "اقتصاد اللطافة" يقدم إطاراً قوياً لتحقيق هذا النجاح من خلال بناء فرق عمل أكثر إنسانية، إنتاجية، وابتكاراً.

## قائمة المراجع

Al-Jazeera Net. (2019, October 24). "هل يمكن للاقتصاد أن يؤثر على الثقافة؟"  
Retrieved from

<https://www.aljazeera.net/blogs/2019/10/24/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%81%D8%B3%D8%AC%D9%8A-%D9%87%D9%84-%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86-%D9%84%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A3%D9%86>

Al-Jazeera Net. (2025, April 23).  
Retrieved from

<https://www.aljazeera.net/video/networks/2025/4/23/%D9%85%D9%84%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D9%83%D9%84%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%81%D8%A9>

Al-Ghad Newspaper. (2019, January 22). "تحفز الإيجابية وتجلب السعادة"  
Retrieved from

<https://alghad.com/Section-182/%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7/%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%AA%D8%AD%D9%81%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%8A%D8%AC%D8%A7%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D8%AC%D9%84%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D8%A9-606453>

Annajah.net. (n.d.).  
Retrieved from

<https://www.annajah.net/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%D9%87-article-34050>

Bakkah.com. (n.d.).  
Retrieved from

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9->

[%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9](#)

•Baringa. (n.d.). The Economics of Kindness - Exploring kindness in business. Retrieved from <https://www.baringa.com/en/insights/economics-of-kindness/>

•FasterCapital. (2025, May 8). الاحترام: بناء ثقافة الثقة: دور الاحترام في مكان العمل .

Retrieved from

<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%85--%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9--%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84.html>

•Forbes. (2024, July 15). The Kindness Economy: Moving Beyond Money-Based Frameworks. Retrieved from

<https://www.forbes.com/councils/forbesfinancecouncil/2024/07/15/the-kindness-economy-moving-beyond-money-based-frameworks/>

. Retrieved from [ما هي أهمية التعاطف في القيادة؟](#) •Holistique Training. (n.d.).

<https://holistiquetraining.com/ar/news/empathy-vs-authoritarianism-striking-a-balance-in-effective-leadership>

. Retrieved from [التعاطف في مكان العمل: كيف يكون؟](#) •KnowledgeCity. (n.d.).

<https://www.knowledgcity.com/ar/library/BUS1716M1/empathy-in-the-workplace-what-does-it-look-like/>

. Retrieved from [أهمية التعاطف في مكان العمل](#) •LinkedIn. (n.d.).

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D8%B7%D9%81-%D9%81%D9%8A-%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%8A%D9%83%D9%88%D9%86-knowledgcity-mena>

•LinkedIn. (2023, October 22). إدارة المشاعر والعلاقات ..أساس نجاح مدير المشروع .

Retrieved from

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B9%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1->

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-amr-talat-mtfpf](#)

). Retrieved from دور الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع الرشيفة (أجايل) PMP Master. (n.d.).  
<https://www.alsenosy.com/blog/81/The-Role-of-Emotional-Intelligence-in-Agile-Project-Management>

•ScienceDirect. (n.d.). Empathic Ability as a Driver for Project Management.  
Retrieved from  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786324000334>

•SPSkills.com. (2025, January 8). الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح المؤسسات وتطورها .  
Retrieved from  
<https://spskills.com/articles/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9/>

•Waddell Group. (n.d.). The power of empathy in project management.  
Retrieved from <https://www.waddellgrp.com/the-power-of-empathy-in-project-management/>