

أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري ادارة المشاريع

في المملكة العربية السعودية

The Impact of Emotional Intelligence on Project Managers of Saudi Arabia

د. ثائر عبد الرحمن حبوش - جامعة جدة

أ. فارس سليمان الهاشمي - جامعة جدة

المملكة العربية السعودية

ملخص

هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في ادارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية والمنعكس بأداء فريقه. وكذلك هدفت الدراسة الى الخروج بتوصيات من شأنها رفع الوعي والاهتمام بجانب الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع على انه أحد عوامل النجاح والتفوق والتميز. تمت الدراسة على شريحة من مدراء المشاريع بالمملكة العربية السعودية وذلك لقياس مستوى الذكاء العاطفي لديهم وربطها مع نجاحهم من اجل ايجاد العلاقة بين مستوى ذكائهم العاطفي وتأثيره على أداء ادارته وفريقه والذي يترجم بنجاح المشروع في كل المستويات. أعتد الباحثان على أسلوب التحليل الوصفي، وتم توزيع استبانة الكترونية على مجموعة كبيرة من مدراء مشاريع في شتى المجالات داخل المملكة العربية السعودية حيث حظي الباحث ب 107 استجابة ردا على الاستبانة. أظهرت الدراسة أن هناك أثر ضعيف جداً بين التأهيل المعرفي والشهادات والخبرات مع أداء الفريق نحو نجاح المشروع في ظل المنافسة بين مدراء المشاريع. لكن البحث أظهر علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي محاوره الخمسة (الوعي الذاتي، الادارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) مع نجاح المشروع. وأوصت الدراسة الباحثين المكملين لهذا الموضوع بإكمال الدراسة وإيجاد اوزان معاملات المتغيرات والتي تؤثر إيجابا على أداء مدراء المشاريع.

أوصت الدراسة بنشر وعي ثقافة الذكاء العاطفي وتطويره على مدراء المشاريع بشكل خاص ولجميع المدراء بشكل عام.

الكلمات الدالة: الذكاء العاطفي، فريق العمل، ادارة المشاريع، المشروعات، أداء المدراء.

Abstract:

The study aimed to find the relationship between the level of emotional intelligence used by project manager and its impact on his project management performance inside the Kingdom of Saudi Arabia. This project management performance is reflected by the performance of the project management team in succeeding to reach the project outcomes. This study also, aims to come up with recommendations that would raise emotional intelligence awareness and interest as a factor off success, excellence, and distinction among project managers. The study was conducted on a segment of project managers inside the Kingdom of Saudi Arabia by measuring their level of emotional intelligence and linking it to their success. This relationship, between the level of their emotional intelligence and its impact on the performance on project management and on the team, is translated as the success of the project at all levels. The two researchers adopted the descriptive analysis method, and an electronic questionnaire was distributed to a large group of project managers in various fields within the Kingdom Saudi Arabia. The research received 107 responses.

Considering the competition between project managers, the study showed that, there is a very weak effect toward success between the Project Manager's Competence, certificates, and experiences with the performance of his team towards the success. But the research showed a remarkable relationship and a strong effect between emotional intelligence in its five axes (self-awareness, self-management, social awareness, relationship management, and leadership) with the success of the project. The study recommended researchers completing this topic to complete the study and find weights of variable parameters that positively affect the performance of project managers.

The study recommended spreading and developing awareness of emotional intelligence as culture among project managers, and for all managers in general.

Key words: Emotional Intelligence, Teamwork, Project Management, Projects, Manager Performance.

المقدمة

قصص النجاح عادة ما تعزى الى التفوق الفكري أو النضج العلمي وامتلاك الشخص الى تلك المهارات والمقومات القيادية التي تساعد في انجاز المهمة. ولكن لا يمكن تحقيق التميز في القيادة عن طريق الكفاءة الفنية فقط، ولكن بدلاً من ذلك عن طريق الشخصية والذكاء العاطفي. فكان من المعروف والشائع لفترة طويلة ان من الأفضل ترك مشاعرك وعدم حملها معك لكان العمل. بل ان مقاييس القيادة الحديثة تدعم التوجهات نحو بيئة انتاج على حساب مشاعر الأفراد. ولكن في الآونة الأخيرة، أثبتت الكثير من الدراسات ان رفع مستوى الذكاء العاطفي عنصر جوهري في القيادة الفعالة (Goleman, 2002). القدرة على التأثير على الآخرين عن طريق إطلاق العنان لقوتهم وامكانياتهم للتأثير على الصالح العام. ” (Blanchard 2018). يبدو أن هذا هو التعريف الجديد للقيادة في بيئة اليوم. فمجال تطوير القيادة غني بالنظريات والنماذج والتقنيات والأدوات. ولكن القيادة الفعالة تتطلب جهداً جماعياً مشتركاً من أجل الصالح العام.

ففي عالم المشاريع، لا يختلف الوضع كثيراً. فنجاح المشروع يتطلب عوامل عدة من بينها الخبرات التقنية المكتسبة لمدير المشروع ولفريقه، وكذلك المهارات العدة التي يملكونها كمهارة الاتصال وتنظيم الوقت وادارة الصراع وغيرها من المهارات. فالموازنة والجودة والتسليم في الوقت هي المحددات الثلاث للعمل ضمن إطار ادارة المشاريع. (Maqbool, وآخرون 2017).

يقضي مدراء المشاريع ما يقارب 88% من اوقات عملهم في ادارة العلاقات وادارة الصراعات لمن لهم تأثير على سير المشروع. وبالنتيجة، حصلت النقلة التي نشاهدها في مهارات مدراء المشاريع، من مهارات قاسية اساسها تقني الى مهارات لطيفة اساسها سلوكي عاطفي (Maqbool, وآخرون 2017). للعواطف دور في اعمالنا اينما كانت وظيفتك في المنظمة، ولكنها ذات اهتمام خاص لمدراء المشاريع والقياديين فهي تلعب دوراً مباشراً في نجاحهم (Mersino, 2013). سوف يقوم هذا البحث بتوعية مدراء المشاريع وتوسيع ادراكهم بأهمية رفع مستوى الذكاء العاطفي في اعمالهم اليومية لما لها من نتائج إيجابية على نجاح المشروع. هذا لا يقلل من مستوى المعرفي التقني، فالجمع بين المعرفة التقنية العالية مع مستوى عالي من الذكاء العاطفي يرفع من اداء الفريق وبالتالي يرفع من فرص نجاح المشروع.

مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في قصور مدراء المشاريع في تطبيق الذكاء العاطفي أثناء أداء عملهم وقلّة ادراكهم لما فيه من أثر إيجابي على أدائهم المهني. فالنتائج السلبية المحتملة يمكن تفاديها برفع مستوى الذكاء العاطفي بل وأعظم من ذلك هو اخراج الطاقات الكامنة والمواهب لدى التابعين وخاصة أوقات الأزمات. فكل منا لديه مستوى من الذكاء العاطفي يتعامل به في الحياة اليومية وبالتالي له ردود أفعال على قدر المستوى. وهنا تحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

ما هو تأثير مستوى الذكاء العاطفي لمدراء المشاريع على أداء الإدارة التابعة لهم

وبالتالي على نجاح المشروع؟

يكمن أداء البحث في ثلاث خطوات وهي:

● تقييم مستوى الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع.

● تقييم مستوى نجاح المشروع.

● إيجاد العلاقة بين مستوى النجاح مع مستوى الذكاء العاطفي.

أهمية الدراسة

معظم مدراء المشاريع يفهمون الذكاء العاطفي لكنهم يفتقرون الى الأدوات التي يطبقونها في إدارة المشاريع. يجب على مدراء المشاريع المهتمين بتطوير إدارتهم في المشاريع وقدراتهم القيادية، الاستثمار في الذكاء العاطفي. وعلى وجه التحديد، يجب عليهم تطوير قدرتهم على استخدام العواطف لتسهيل التفكير، وفهم المعاني العاطفية في التعاطف وفي المستوى العام للذكاء العاطفي. فهناك ارتباط بين كفاءة مدير المشروع مع فريقه في العمل الجماعي، وإدارة الصراع، والحضور الذهني.

أشار (Obradovic، وآخرون 2013) في دراستهم، الى دراسة قام بها (تشين، 1998) استنتج فيها أن المهارات العاطفية أكثر أهمية مرتين في أداء الأعمال من الحكمة والمهارات التقنية. وأكدت دراسات أخرى كذلك، أن الموظفين الأكفاء عاطفياً يتمتعون بأداء أعمال أفضل مقارنة بالموظفين ذوي المستويات العالية في القدرات المعرفية فقط.

الذكاء العاطفي مهم لمدراء المشاريع لأنه يغير بشكل كبير في نجاحنا. يقول ترافيس براديبيري، وهو أيضاً باحث في هذا المجال، أن 58% من نجاحنا يرتبط بقدرتنا على أن نكون أذكاء عاطفياً. إذا نظرت إلى الأشخاص الأفضل أداءً، فإن 90% منهم

يتمتعون بمعدلات عالية في الذكاء العاطفي أو أعلى من زملائهم. لكن كونك ذكياً للغاية عاطفياً كمدير للمشروع لا ينفي الحاجة إلى امتلاكك لمهارات تقنية ممتازة Greaves & (Bradberry, 2019).

تأتي أهمية الدراسة لمدراء المشاريع من خلال استخدام الذكاء العاطفي في النواحي التالية: تطوير العلاقات مع اصحاب المصلحة، توقع الانهيارات العاطفية وتجنبها، التعامل مع أعضاء الفريق صعب المراس وكذلك إدارة الصراع، الاستفادة من المعلومات العاطفية لاتخاذ قرارات أفضل، التواصل بشكل أكثر فاعلية، خلق بيئة عمل إيجابية ومعنويات الفريق العالية، طرح رؤية لأهداف المشروع المشتركة التي ستجذب وتحفز وتلهم فريق المشروع.

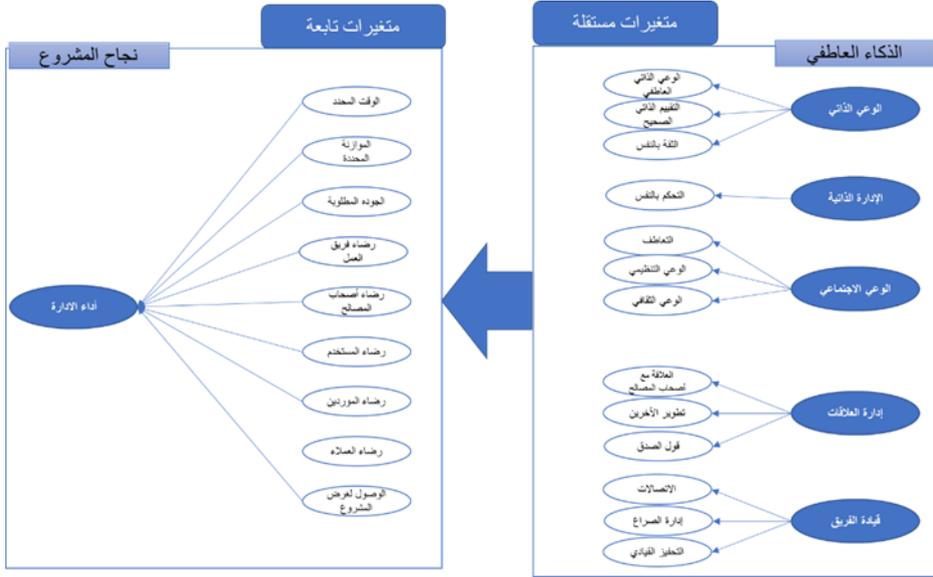
أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة كيفية تقييم الذكاء العاطفي بمتغيراته الخمس (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، قيادة الفريق) لدى مدراء المشاريع.
- معرفة كيفية قياس نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية
- معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع
- معرفة مستوى نجاح مدراء المشاريع في مشاريعهم
- معرفة أثر مستوى الذكاء العاطفي على أداء مديري ادارة المشاريع في المملكة العربية السعودية ضمن فريق العمل
- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والعوامل الديموغرافية
- معرفة النتائج المرجوة التي تصب في مصلحة الجميع

نموذج الدراسة

الشكل التالي يبين متغيرات الذكاء العاطفي التي سوف تم تطبيقها في هذا البحث لإيجاد العلاقة مع أداء الإدارة بمتغيراتها التابعة والتي ستؤول الى أفضل أداء لنجاح المشروع.



الشكل 1-1 متغيرات البحث

حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية، ستتطرق الدراسة الى

- تقييم مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع وذلك بقياس مستوى كل عنصر من عناصر الذكاء العاطفي وهي (الوعي الذاتي، الادارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة).
- قياس مستوى التأهيل المعرفي والنضوج والخبرات.
- قياس مدى نجاح مدير المشروع خلال مسيرة حياته العملية.

- 2- الحدود المكانية، قاما الباحثان بتوزيع استبانة الكترونية على مدراء مشاريع يعملون ضمن نطاق دولة المملكة العربية السعودية على مشاريع قائمة او تم انجازها في الماضي.

تمهيد

- المنظمات على اختلاف أنواعها تعتمد على العنصر البشري في التنافس وانجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ان العمل اليومي للأفراد يعتمد جوهريا على:
- الاتصالات والعلاقات الشخصية مما يزيد من ضرورة توافر المهارات التي تمكن الأفراد من التعامل مع الآخرين خاصة الذين لا يتفقون معهم دائما في الآراء والأفكار.
 - التعامل مع الصراع مهمة ليست سهلة وخاصة في المنظمات ذات الضغوط المتزايدة لأداء الكثير من المهام بأقل قدر من الموارد بجودة عالية وموازنة محسوبة ووقت تسليم معقول.
- يسعى معظم القادة نحو زيادة اداء مرؤوسيههم لتحقيق تلك الاهداف وذلك بغض النظر عن حجم المنظمة أو هيكلها مما جعل هناك قدر كبير من الاهتمام من جانب ادبيات القيادة حول الكيفية التي يتم بها تحفيز وتعبئة القوى العاملة نحو تلك الغاية (ماضي 2014).

الإطار النظري والدراسات السابقة

تظهر لنا الدراسات السابقة ما يمكن أن يضيفه الذكاء العاطفي في مجال الإدارة والقيادة. فعلى المدى الطويل تظهر لنا أهمية الذكاء العاطفي في جودة العلاقات داخل المنظمة والتي تعزز لنا الابتكار لدى الموظفين وترفع من معدل حل المشاكل وتؤثر على المصلحة العامة والربحية.

دراسة قام بها (O'Connor، وآخرون 2019) هدفت الى إيضاح المفاهيم الخاصة للذكاء العاطفي ومنها يمكن معرفة أفضل الوسائل التي يمكن بها قياس الذكاء العاطفي المناسبة مقارنة مع الغرض المقصود قياسه. ثم أوضح في دراسته المقاييس الرئيسية والعوامل التي تؤخذ بالحسبان ومدى قوة الاعتمادية.

دراسة (Greaves & Bradberry, 2019) بينت أهمية الذكاء العاطفي في بيئة الأعمال، أن الحاجة الى الذكاء العاطفي في بيئة العمل تزيد مع تنوع المجتمعات مما يضغط على الموظفين في تنمية مهارات اجتماعية وعاطفية لمواجهة التغيرات في بيئة

الأعمال. واستنتج في دراسته أن الذكاء العاطفي مفيد وأن القيادة التحويلية تساعد في احتضان هذا الذكاء.

دراسة (Maqbool, وآخرون 2017) حيال تأثير عناصر الذكاء العاطفي والتأهيل والقيادة التحويلية لدى مدراء المشاريع على نجاح المشروع، فقد اكدت بأن النجاح في المشاريع ليس فقط بتوفر المعدات الحديثة والاختراعات المتطورة ولكنها تعتمد على المحرك الرئيسي نحو النجاح، بوجود الناس وسلوكهم والكفاءات التي لديهم. فقد أظهرت دراستهم، والتي أقيمت على مستوى مدراء المشاريع في باكستان، أن الذكاء العاطفي العالي لدى مدراء المشاريع والذين يملكون الكفاءة المطلوبة هم مدراء فعالون ويضمنون نجاح أعلى للمشروع عن زملائهم المنافسين. وأوصى بتوسيع نطاق الدراسة لتصبح عالمياً.

أما ما يخص المنظمات الحكومية، ففي دراسة بعنوان العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية (ماضي، 2014)، أكد على وجود خلل في استيعاب بالذكاء العاطفي لدى مديري المنظمات الحكومية. واستنتج أن المدراء الأذكياء عاطفياً يتبنون استراتيجية التكامل والتسوية في التعامل مع الصراعات، وكذلك أظهرت دراسته عن فروق عمرية في الذكاء العاطفي لصالح الأعمار الأكبر.

وكشفت دراسة (Obradovic, وآخرون 2013) وعنوانها " ذكاء مدير المشروع العاطفي _ تذكرة نحو النجاح" عن وجود علاقة قوية إيجابية بين الذكاء العاطفي والنجاح المهني ولا بد من أن تتضمن بعض الممارسات لدى مدراء المشاريع. أولاً، يجب أن يكون مديرو المشاريع على دراية بالمفهوم ومستواه لديهم وطرق تحسين الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي. ثانياً، يجب النظر في مفهوم الذكاء العاطفي عند تعيين الموظفين في منصب مديري المشاريع وكذلك عند اتخاذ قرار بشأن برامج تنمية الموارد البشرية. ومن أجل مساعدة مديري المشاريع الجيدين ليصبحوا ممتازين هناك حاجة لمزيد من التحقيقات حول طرق تطوير كفاءات الذكاء العاطفي.

دراسة (Fan & Zhang, 2013) قامت دراستهما حول كيفية تطوير المشاريع الانشائية عبر الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع، حاولا إيجاد القدرات المطلوبة من الذكاء العاطفي المطلوب توفرها في مدراء المشاريع بالخصوص. وجدوا أن الشركات العالمية والتي تعمل في عدة دول، لا بد أن يتسم مدراء المشاريع لديها بالتبني العالي لمفهوم الثقافات، والوعي التنظيمي لمدراء المشاريع الذين يعملون داخلياً. اما بالنسبة للمشاريع

التعاقدية التي أساسها عدد الوحدات، فالمهارات القيادية من الذكاء العاطفي هي المطلوبة. وأخيراً التعاطف لا بد أن يكون سمة مدير المشروع الذي يتعاقد بصيغة العقود الربحية على أساس التكلفة.

دراسة (بظاظو، 2010) هدفت الى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في مكتب غزة الإقليمي، وكشفت دراسته أن مفهوم الذكاء العاطفي في مجتمعنا العربي أضعف من الخارج ولا بد من معالجة هذا الخلل والضعف لدى الإداريين وتعزيز نقاط القوة لما له من إثر طيب. واستنتج في دراسته عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وحل النزاع.

الذكاء العاطفي

ما هو الذكاء العاطفي، وكيف يلعب دوراً ذكياً في أعمالنا، الذكاء العاطفي يعرف على اساس انه " القدرة على التعرف على العواطف وتنظيمها في أنفسنا وفي الآخرين (Goleman, 2002). هذا التعريف يحتضن القدرة على استشعار وفهم وإدارة وتطبيق المعلومات وقوة العواطف باعتبارها أكبر مصدر للطاقة وكذلك التحفيز والاتصال والتأثير. فالذكاء كما تعرفه جمعية علماء النفس الامريكية فتري ان الذكاء " هو اختلاف الافراد في قدرتهم على فهم الامور المعقدة والتكيف بفعالية مع البيئة المحيطة والتعلم من التجارب والمشاركة في العمليات " المنطقية المتنوعة، والتغلب على العضلات من خلال التفكير المنطقي (ماضي، 2014). وأما العاطفة فقد اختلف علماء النفس في وصفها، وشرحها، لكن اتفق الجميع على أنها حالة معقدة تشتمل على التغييرات الجسدية المصاحبة لعدد كبير من الاشخاص (وتكون في التنفس، النبض، افرازات الغدد الخ) ومن الناحية العقلية، هي حالة من الاثارة او الانزعاج تتسم بشعور قوي، وفي الغالب مصحوبة بنزعة الى اتيان شكل سلوكي معين (ماضي، 2014).

في دراسة لسالوفي وموير وهما أول من قدما مفهوم الذكاء العاطفي في مقالة نشرت عام 1990 وقدما فيها تعريف الذكاء العاطفي (Peter Salovey and John Mayer) وبيننا في مفهومهما أن الذكاء العاطفي يمكن تطويره وتحسينه عقلانياً. الكثير من الدراسات تشير الى أن التحكم الجيد في العواطف تدعم التفكير العقلاني وتسمح بإصدار قرارات سليمة والذي يمكن توجيه الأفراد للسلوك الصحيح. لقيت هذه النتائج اهتماما كبيرا بين الإداريين الممارسين. حيث أثبتت التغييرات المكثفة في بيئة الأعمال في العقدين

الماضيين الحاجة إلى المديرين الذين لديهم القدرة على إقامة اتصال عاطفي مع أعضاء الفريق وتحفيزهم على ذلك لتحقيق أهداف أعلى باستمرار. هذا النوع من السلوك والقدرات يعتمد على خصائص الذكاء العاطفي (Obradovic, وآخرون 2013).

محاور الذكاء العاطفي المهمة في إدارة المشاريع

فيما يتعلق بالجانب البشري لإدارة المشروع، فقد عمل الكثير في إبراز وتحديد المهارات والخبرات الفنية والسمات والصفات المطلوبة لمدير مشروع ناجح. على سبيل المثال، الجمعية الدولية لإدارة المشاريع (IPMA) صنفت 46 عنصر للكفاءة في ثلاث مجموعات: سياقية، سلوكية، والكفاءات التقنية. أما دانييل جولمان (Goleman, 2002). فيذكر أن هناك خمسة عناصر أساسية يتمحور فيها الذكاء العاطفي وهي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، التعاطف، المهارات الاجتماعية.

أما معهد إدارة المشاريع (PMI)، نموذج فهم ورفع الذكاء العاطفي لتحسين أداء المشروع يتكون من خمسة محاور: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والتحفيز الذاتي، والإدارة الشخصية والقيادة (Casper, 2002).

وقام المعهد (إدارة المشاريع PMI) بتطويرها لاحقاً وصقلها، Reichtfertig, (2010) لتصبح كالتالي:

- الوعي الذاتي ويتضمن: الوعي الذاتي العاطفي، التقييم الذاتي الصحيح، الثقة بالنفس.
 - الإدارة الذاتية ويتضمن: التحكم بالنفس، الوعي الاجتماعي، التعاطف، الوعي التنظيمي، رؤية الآخرين بوضوح.
 - إدارة العلاقات وتتضمن: العلاقة مع أصحاب المصالح، تطوير الآخرين، قول الصدق.
 - قيادة الفريق ويتضمن: الاتصالات، إدارة الصراع، التحفيز القيادي.
- كلما زادت قدرتك على إدارة كل مجال من هذه المجالات، كلما زاد ذكاؤك العاطفي. ولكي تكون هذه المهارات فعالة، يجب أن يكون لدى القادة فهم قوي لكيفية تأثير عواطفهم وأفعالهم على الأشخاص من حولهم. فكلما كان القائد أفضل مع الآخرين ويعمل معهم، كلما كان هو أو هي أكثر نجاحاً (Casper, 2002).

تعريف ومصطلحات

الوعي الذاتي

المجال الأول للإطار هو الوعي الذاتي، مما يعني فهم أنفسنا وعواطفنا. ينطوي على كفاءة الوعي الذاتي العاطفي، والتقييم الذاتي الدقيق، والثقة بالنفس. الوعي الذاتي هو اللبنة الأولى للذكاء العاطفي. حتى نفهم كيف نشعر ونستطيع تقييم حالتنا العاطفية بدقة. يشمل التقييم الذاتي الدقيق فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بنا والاستعداد لاستكشافها بمفردنا ومع الآخرين والثقة بالنفس (Mersino, 2013).

الإدارة الذاتية

بناءً على الفهم العاطفي الذي نكتسبه من خلال الوعي الذاتي، نستخدم الإدارة الذاتية لإدارة وتوجيه حالتنا العاطفية. الإدارة الذاتية هي القدرة على التحكم في عواطفنا حتى لا يسيطرون علينا. يتضمن مجال الإدارة الذاتية كفاءة واحدة فقط وهي ضبط النفس. ضبط النفس هو الكفاءة الحاسمة الأهمية للجميع. ضبط النفس هو ما يساعدنا على الحفاظ على هدوئنا وليس فقده (ماضي، 2014).

الوعي الاجتماعي

يحدث الوعي الاجتماعي عندما نوسع وعينا ليشمل عواطف من حولنا. يشمل مجال الوعي الاجتماعي التعاطف والوعي التنظيمي ورؤية الآخرين بوضوح والحدود العاطفية.

التعاطف مهارة حاسمة لمدراء المشاريع والقادة من جميع الأنواع. التعاطف هو القدرة على فهم مشاعر الآخرين والارتباط بها. الوعي التنظيمي هو القدرة على تفسير سياق العواطف في المنظمة. يتضمن القواعد والقيم المنطوقة وغير المنطوقة التي توجه كل منظمة. رؤية الآخرين بوضوح هي القدرة على الدقة تقييم وفهم الآخرين. بصفتنا مديرين رئيسيين، من المهم أن نكون قادرين على فهم وتفسير عواطف أعضاء فريقنا وأصحاب مصلحة الآخرين. لدينا جميعاً هذه المهارة بدرجات متفاوتة. إذا كان لدينا قيادة قوية للحدود العاطفية، ستساعدنا الحدود العاطفية على فهم أين ننتهي وأين يبدأ الآخرون (بظاظو، 2010).

إدارة العلاقات

إدارة العلاقات تعني استخدام وعي عواطفنا الخاصة وعواطف الآخرين لبناء علاقات قوية. هذه العلاقات القوية سوف تخدمنا في مشاريعنا. فالمشاريع هي دائما جهود فريق.

يشمل مجال إدارة العلاقات كفاءات علاقات أصحاب المصلحة، وتطوير الآخرين، وقول الحقيقة. تتضمن علاقة أصحاب المصلحة تحديد وتحليل وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة في المشروع بشكل منهجي. تطوير الآخرين يجعل الاستثمار في نمو وتنمية أولئك الذين نعمل معهم من خلال التغذية المرتدة والتدريب. وأخيراً، يبحث قول الحقيقة عن الطرق المسؤولة التي يمكننا من خلالها أن نكون صريحين (Mersino, 2013).

قيادة الفريق

تركز قيادة الفريق على المهارات العاطفية اللازمة لقيادة فرق المشروع بشكل فعال، وهذا يشمل الاتصالات، وإدارة الصراع، والقيادة الملهمه. يجب أن يكون مديرو المشاريع متصلين رائعين. لا توجد طريقة حول هذه الحقيقة، فكلما كبر الفريق، أصبحت الاتصالات أكثر أهمية.

تتضمن كفاءة الاتصالات القدرة على فهم وإدارة النغمة العاطفية لفريق المشروع من خلال الاتصالات، بالإضافة إلى القدرة على التطابق بين الإجراءات، والاتصالات الفردية، والاتصالات في مجموعات.

وهناك جزء مهم من إدارة المشروع هو إدارة الصراع. إن كفاءة إدارة الصراع ليست جديدة، بل التركيز على طرق حل صراع المشروع باستخدام الذكاء العاطفي. يبحث القيادة الملهمين عادة عن الكيفية التي يحتاج بها قادة فريق المشروع إلى وضع رؤية من شأنها أن تشارك وتحفز وتلهم الفريق (بظاظو. 2010).

الذكاء العاطفي وإدارة المشاريع

نقطة البداية لتطبيق الذكاء العاطفي هي عندما نعترف بأن مدير المشروع يقوم بالعمل من خلال الآخرين. فمدراء المشاريع يعتمدون على الآخرين لنجاحهم. كانت أول دراسة من قبل معهد PMI عام 2005 ورصدت في نسخة 2006 بواسطة (رودني تيرنر ووالف مولر) حيث قامت الدراسة على 400 مدير مشروع. اللافت للنظر أن بحثهم أظهر علاقة قوية بين الذكاء العاطفي EQ ونجاح المشروع. ولكن المفاجئ وجود علاقة ضئيلة

أو معدومة بين نجاح المشروع وذكاء الطبيعي IQ. وبعبارة أخرى، إن الذكاء العاطفي أكثر أهمية من الذكاء الخالص. وختموا دراستهم بقولهم "مدراء المشاريع لا بد ان يكونوا أذكياً عاطفياً" (Mersino, 2013).

وأضاف (Rechtfertig, 2010) في مقالته، أن الدراسات التي أجريت في العديد من الشركات الكبرى، بما في ذلك شركات النفط الكبرى، أن موظفيها الذين حققوا أكبر نجاح في شركاتهم لديهم 15 سمة مشتركة. من بين هذه الصفات، كانت 73% مرتبطة بالذكاء العاطفي و27% كانت مرتبطة بالذكاء الطبيعي. وأن الذكاء العاطفي مهم مرتين ونصف مثل ما هو مهم الذكاء الطبيعي. لذلك، فإن الذكاء العاطفي ليس بمشكلة، بل انه يدعم النجاح في مكان العمل وفي حياتنا الشخصية أيضاً.

أهمية الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع

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

1. أن كل مشروع فريد من نوعه. فمع انتقال المدراء التنفيذيين من مشروع إلى آخر، فإننا نشهد باستمرار تغييراً في الفرق والرعاة وأصحاب المصلحة. فمن النادر ما نحصل على نفس أصحاب المصلحة وفريق المشروع. وهذا يضغط علينا لبناء علاقات ولتقييم وفهم وإدارة عواطف فريقنا وأصحاب المصلحة. ونحتاج إلى فعل ذلك في كل مرة نبدأ فيها مشروعاً جديداً.
2. أن المشاريع مؤقتة. على عكس الإدارة العامة، فللمشاريع بداية ونهاية. وهذا يضع الضغط على مدراء المشاريع للتحرك بسرعة في تطوير علاقات قوية وخلق بيئة فريق إيجابية. إذا لم نعمل على العلاقات في وقت مبكر من دورة حياة المشروع، فيمكن أن تخرج مشاريعنا عن مسارها.
3. السلطة المحدودة للمدراء المشاريع. ففي معظم الحالات، لا تتمتع مدير المشروع بسلطة مباشرة على أعضاء فريق المشروع. لا يمكنهم ببساطة توجيه الآخرين للقيام بما هو مطلوب. فهم يحتاجون إلى استخدام استراتيجيات أكثر تعقيداً على أعضاء فريقهم لتحقيق النتائج المرجوة. فبدون فهم وتطبيق الذكاء العاطفي، قد يجاهد مدراء المشاريع لإنجاز عمل المشروع. (Mersino, 2013).

دور الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع

الذكاء العاطفي يساعد مدراء المشاريع في تطوير علاقات أصحاب المصلحة التي تدعم نجاح المشروع، توقع وتجنب الانهيارات العاطفية، التعامل مع أعضاء الفريق وإدارة الصراع، الاستفادة من المعلومات العاطفية لاتخاذ قرارات أفضل، التواصل بشكل أكثر فعالية، خلق بيئة عمل إيجابية وروح الفريق المعنوية العالية، طرح رؤية لأهداف المشروع المشتركة التي تجذب فريق المشروع وتلهمه وتحفزه (O'Connor, وآخرون 2019).

قياس الذكاء العاطفي

كيف يمكن قياس مستوى الذكاء العاطفي ومعرفة المستوى العالي من المستوى الأدنى المطلوب. ففي أوساط البحث العلمي، أصبح هذا الموضوع من أبرز المواضيع التي دار حولها جدل كبير ونقاش مستفيض، ويرجع الخلاف الى طرق تفسير وتعريف الذكاء العاطفي. وما زال الأمر بحاجة إلى مزيد من الدراسة، فليس هناك وسائل قياسية جيدة للذكاء العاطفي وأن البحث ما زال مستمراً للوصول إلى إعداد اختبار جيد (بظاظو 2010).

وأضاف (Mersino, 2013) أن هناك عدة مقاييس لتقييم الذكاء العاطفي متوفرة، وتميل إلى الاختلاف وهي: الشخص مقدم التقييم، طريقة القياس، الإطار الأساسي. وكذلك هناك اختلاف في قياس الذكاء العاطفي من حيث الأساس فمنها ما يعتمد على الصفات والميزات (السمات) والآخر على القدرات. وسنتبع في هذه الدراسة نموذج القدرات للذكاء العاطفي في هذه الدراسة. تعطي المقاييس القائمة على نموذج القدرات مؤشراً جيداً لقدرة الأفراد على فهم العواطف وكيفية عملهم. ومع ذلك، نظراً لأنها اختبارات للقدرات القصوى، فإنها لا تميل إلى توقع السلوك النموذجي مقارنة إلى المقاييس القائمة على السمات. مقاييس نموذج السمات يميل إلى قياس السلوك النموذجي بدلاً من الأداء الأقصى، فإنها تميل إلى توفير توقع جيد للسلوكيات الفعلية في مجموعة من المواقف (O'Connor, وآخرون 2019). حالياً هناك أكثر من 30 طريقه لقياس الذكاء العاطفي ويعتمد الأسلوب المختار على الغرض الذي يتم من اجله قياس الذكاء العاطفي (O'Connor, وآخرون 2019).

نموذج القياس

هناك الكثير من النظريات والدراسات كما ذكر (Fan & Zhang, 2013) حول الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع، لكن القليل منها يشير إلى إطار عمل الذكاء العاطفي وخاصة لمدراء المشاريع. ومن هذه الدراسات ما قام بها (Mersino, 2007)، والذي بنى على نموذج إطار جولمان وهو النموذج الوحيد للذكاء العاطفي على مدراء المشاريع. نموذج جولمان يعرف بمقياس الكفاءة العاطفية لتقييم الذكاء العاطفي في بيئة عمل. يعتمد أسلوب النموذج على تقييم أبعاد الذكاء العاطفي الواردة في نموذج جولمان (ماضي، 2014).

تختلف نتائج تقييم الذكاء العاطفي أيضاً في كيفية قياس الذكاء العاطفي. فبعضها يعتمد على السمات، والبعض الآخر على القدرات. تتضمن الأمثلة على التقييمات التي تقيس السمات هو الإجابة على أسئلة حول كيفية استجابة الأفراد في المواقف المختلفة. قد تتبع الأدوات التي تقيس القدرات صورة أو فيديو قصير مع سلسلة من الأسئلة ذات الصلة.

فيما يتعلق بمن يقدم التقييم، فإن معظم تقييمات الذكاء العاطفي المتاحة يتم تعبئتها ذاتياً. وبعبارة أخرى، يكمل الفرد الذي يجري التقييم بنفسه (Mersino, 2013).

طريقة القياس

يعتمد نجاح المشروع كما يصفه (Udo and Koppensteiner, 2004) على ثلاث عوامل في مدير المشروع وهي:

التأهيل والكمية المعرفية والتقنية لدى مدير المشروع، الخبرات السابقة الناجحة، الذكاء العاطفي العالي.

وفق هذا المنطق سيتم عمل استبانة من ثلاثة أقسام.

- القسم الأول سيحدد الكمية المعرفية من شهادات ودورات في إدارة المشاريع.
- والقسم الثاني سيرصد الحصيلة العملية والخبرات والنجاحات السابقة.
- أما القسم الثالث والأخير هو محور دراستنا وسيتم فيه معرفة مستوى الذكاء العاطفي الذي يقع فيه مدير المشروع بعد أن يقيم نفسه.

تطور المشاريع في المملكة العربية السعودية

تزامناً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تتسارع خطى التطور في ابتكار مشاريع جديدة و متميزة تسهم في خدمة الوطن والمواطن في مختلف المجالات السياحية والاقتصادية والاجتماعية لتصبح المملكة أحد المعالم الحضارية البارزة في المنطقة والتي سوف تلبي احتياجات ورغبات جيل المستقبل. فقد شهد قطاع المشاريع في المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز نقلة اقتصادية كبرى، ونهضة تنموية شاملة، وإصلاحات اقتصادية ذات بُعد إستراتيجي، بل إن توجيهات خادم الحرمين الشريفين، بتطوير بيئة الأعمال، وتفعيل دور القطاع الخاص، أسهمت بشكل كبير في فتح الآفاق لفرص تنموية واقتصادية متعددة، لاسيما في ظل التوجه الذي يركز على الاستثمار في قطاعات مختلفة ومتنوعة.

ومن أبرز هذه المشاريع مشروع نيوم السياحي الذي يعد أحد المشاريع العملاقة لرؤية المملكة في برامج التنوع الاقتصادي حيث تقدر تكلفته بنحو 500 مليار دولار. وكذلك مشروع رؤى الحرم المكي للنهوض بقطاع الضيافة للقادمين لأداء مناسك الحج والعمرة، وغيرها من المشاريع الواعدة التي تتطلب من مدراء المشاريع التسليم في وقت وجودة وتكلفة محددة والذي يتطلب مدراء مشاريع واعدين النهوض برؤية المملكة.

منهجية الدراسة واجراءاتها

هدف الدراسة هو إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع بالمملكة العربية السعودية وأثره على أداء إدارة المشاريع بما فيها فريق العمل. حيث إن إدارة المشاريع تتسم بصيغة عمل جماعية مبنية على الأفراد، ونجاح الجماعة من نجاح المشروع. سيتم تناول إجراءات الدراسة العملية من عينة البحث ومصادر البيانات والتحليل ومن ثم النتائج.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تقييم أثر الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع بالمملكة العربية السعودية على أداء إدارة المشاريع. حيث يحاول الباحث تفسير العلاقة والتعرف على الرابط باستخدام المعالجة الإحصائية. يرى الباحث أن هذا المنهج هو أنسب منهج لأنه يناسب موضوع الدراسة فيمكننا من الوصف والتعبير ومن ثم استخلاص النتائج.

قام الباحثان بإعداد استبانة تقييم ذاتي لتقييم ثلاث عوامل في مدير المشروع:

1. الكمية المعرفية: من علوم، وخبرة.
2. الذكاء العاطفي وذلك تقييم كل محور ومن ثم إيجاد المجمل وتتضمن: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة.
3. مستوى نجاح المشاريع

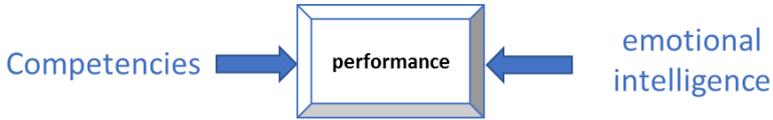
بعد الحصول على النتائج، سيقوم الباحثان بربط:

عامل الكمية المعرفية بعناصره مع نجاح المشروع واستنتاج العلاقة.

عامل الذكاء العاطفي بعناصره مع نجاح المشروع واستنتاج العلاقة.

وذلك من خلال إيجاد التوجه العام من احداثيات النقاط في شبكة الترتيب. وكذلك

سنستنتج العناصر ذات التأثير الأقوى على نجاح المشروع.



مجتمع الدراسة

تتمثل مجموعة الدراسة في مدراء المشاريع في المملكة العربية السعودية. حيث تم توزيع استبانة الكترونية الى مجموعة كبيرة من مدراء المشاريع يعملون على مشاريع قائمة في مجالات عدة ضمن إطار حدود الدولة.

عينة الدراسة

قام الباحثان بعمل بمسح على مجموعة كبيرة من مدراء المشاريع والذين يعملون في شتى المجالات في المملكة العربية السعودية وذلك بأسلوب توزيع استبانة الكترونية على مدراء مشاريع يرى الباحثان فيهم اكتمال صفة مدير المشروع من حيث الكفاءة والخبرة.

مواد الدراسة

تم استخدام لأداء الاستبانة برنامج قوغل فورمز (Google Forms). حيث يقوم البرنامج بتوزيع استبانة الكترونية معده مسبقاً على عينة البحث ومن ثم يقوم بتجميع بيانات على ورقة برنامج مايكروسوفت اكسل، ليقوم الباحثان بعدها بتحليل هذه

البيانات واستنتاج النتائج. كذلك تم الاستعانة ببرنامج SPSS الشهير لمقارنة النتائج ان لزم الأمر.

أدوات الدراسة

تم اعداد استبانة الكترونه بعنوان " أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري ادارة المشاريع في المملكة العربية السعودية". وقد تكونت الاستبانة من ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول يتضمن أسئلة حول المعلومات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرات، الدورات). وهي متغيرات لحساب مستوى المؤهل المعرفي.
- الجزء الثاني هو عبارة عن مقياس للذكاء العاطفي. أستند الباحثان على أسئلة ذات مرجعية علمية متخصصة لقياس هذه السلوكيات الموضوعية والوصفية وتحويلها الى ارقام يمكن الاستدلال بها.
- الجزء الثالث هو مقياس النجاح الوظيفي يتضمن أسئلة لتحديد مستوى نجاح المشاريع من خلال ثلاث محددات وهي الوقت والكلفة والجودة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم اتباع أسلوب الإحصاء الوصفي في تفريغ وتحليل الاستبانة والتي انتهجت مقياس ليكرت كمقياس ترتيبي ومن ثم استنباط النسب المئوية، التكرار، المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط. قام الباحثان بربط كل عنصر من عناصر الذكاء العاطفي مع الأداء الوظيفي داخل شبكة رسم بياني ليسجل احداثيات كل فرد على الشبكة واستنباط التوجه العام.

نتائج التحليل الاحصائي

سنتناول عرضا تفصيليا للبيانات بعد معالجتها احصائيا للتعرف والاستفادة واستنباط النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية. تم إضافة مؤشرات للعناصر بحسب قوة وضعف العنصر ومن ثم سببهم جمع جميع المؤشرات لجميع العناصر واعطاءها مؤشر موحد من خمس درجات ليبين مدى ضعف وقوة هذه العناصر وتأثيرها على أداء إدارة المشروع.

تحليل بيانات التأهيل المعرفي

الجدول التالي يستعرض توزيع البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات وذلك بالنظر في عدد التكرار والنسب المئوية.

Characteristics	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	89	83.2%
	Female	18	16.8%
Age	<25 Years	12	11.2%
	25 - 35 years	27	25.2%
	35 -45 Years	47	43.9%
	>45	21	19.6%
Projects Experience	<10 Years	42	39.3%
	10 - 20 Years	39	36.4%
	>20 Years	26	24.3%
Qualification	doctorate degree	6	5.6%
	Master's Degree	39	36.4%
	Bachelor's degree	75	70.1%
	PMP	26	24.3%
	Others	36	33.6%

نتائج إحصائية التأهيل المعرفي

يلاحظ من الجدول السابق وبعد اجراء بعض العمليات الإحصائية، أن متوسط التأهيل المعرفي لكامل العينة من خمس درجات هو 2.82. وهذا يعطي انطباع أن العينة عند مستوى جيدة من ناحية الخبرة العملية والشهادة العلمية ومتوسط العمر. بمعنى اخر ان متوسط العينة يحمل شهادة البكالوريوس بخبرة عملية حول 15 عاما عند عمر النضوج الفكري 35 عام.

الانحراف معياري	المتوسط	المجموع	
1.13	3.40	363.75	مؤشر العمر
1.31	3.08	330.00	مؤشر الخبرات
0.91	1.97	211.00	مؤشر مجموع الشهادات
0.81	2.82	301.58	مقياس التأهيل المعرفي

نشير هنا الى أن جميع المؤشرات هي من خمس درجات حيث يشير الرقم خمس الى الدرجة الكاملة والتوافق الشديد والرقم واحد الى اقل تقييم وعدم التوافق.

تحليل بيانات تقييم الذكاء العاطفي

كما ذكرنا سابقا، أن تقييم الذكاء العاطفي ينقسم الى خمس عناصر وهي (الوعي الذاتي، الادارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة). تم وضع مؤشر عام للمحور من خمس درجات وهو عبارة عن متوسط مجموع مؤشرات العناصر داخل المحور ومن ثم تم استنتاج مؤشر عام للذكاء العاطفي من متوسط مؤشر مجموع المحاور.

تحليل عناصر محور الوعي الذاتي

Variable Items	Toaly agree	Agree	Normal	Disagree	Totally disagree	Score	Mean	St. Div
1. Self-awareness (refers to knowing your internal states, preferences, resources, and intuition)						460.67	4.31	0.55
a Emotional self-awareness I recognize my own emotions and their effects	40 37%	50 47%	12 11%	2 2%	3 3%	443	4.14	0.89
b Correct self-evaluation I know my strengths and weaknesses.	47 44%	52 49%	7 7%	1 1%	0 0%	466	4.36	0.64
c Self confidence I have a strong sense of self-worth and capabilities	59 55%	37 35%	9 8%	1 1%	1 1%	473	4.42	0.76

المؤشر العام لتقييم الوعي الذاتي يشير وبدلالة واضحة الى أن معظم العينة

تدرك مفهوم الوعي الذاتي بعناصره الى حد ما وأن هناك مجال للتطوير مرغوب فيه.

تحليل عناصر محور الإدارة الذاتية

Variable Items	Toaly agree	Agree	Normal	Disagree	Totally disagree	Score	Mean	St. Div
2. Self management (refers to managing your internal states, impulses, and resources)						447.33	4.18	0.6
a Self control I keep disruptive emotions and impulses in check.	33 31%	46 43%	16 15%	9 8%	3 3%	418	3.91	1.02
I maintain integrity and act congruently with my values	63 59%	32 30%	8 7%	4 4%	0 0%	475	4.44	0.79
I am persistent in pursuing my goals despite obstacles and setbacks.	53 50%	37 35%	9 8%	8 7%	0 0%	456	4.26	0.9
I exercise flexibility in handling change.	50 47%	36 34%	11 10%	10 9%	0 0%	447	4.18	0.96
standard of excellence.	46 43%	46 43%	7 7%	7 7%	1 1%	450	4.21	0.89
I am always ready to act on opportunities	36 34%	53 50%	10 9%	8 7%	0 0%	438	4.09	0.85

تحليل عناصر محور الوعي الاجتماعي

Variable Items	Toaly agree	Agree	Normal	Disagree	Totally disagree	Score	Mean	St. Div
30 Social awareness (refers to how you handle relationships and awareness of others' feeling)						438.33	4.1	0.65
a Empathy and take an active interest in their	40 37%	47 44%	14 13%	5 5%	1 1%	441	4.12	0.87
b Organizational awareness currents and power relationships.	32 30%	58 54%	12 11%	4 4%	1 1%	437	4.08	0.8
c See others clearly customers' needs	37 35%	47 44%	18 17%	5 5%	0 0%	437	4.08	0.83

المؤشر العام لتقييم الوعي الاجتماعي يشير وبدلالة واضحة الى أن معظم العينة

تدرك مفهوم الادارة الذاتية بعناصره الى حد ما وأن هناك مجال للتطوير مرغوب فيه.

تحليل عناصر محور إدارة العلاقات

Variable Items	Toally agree	Agree	Normal	Disagree	Totally disagree	Score	Mean	St. Div
4. Relationship Management t (concerns the skill or adeptness at inducing desirable respons						456.17	4.26	0.61
a Developing others bolster their abilities.	44 41%	43 40%	19 18%	0 0%	1 1%	450	4.21	0.79
b Truth & honesty I use effective tactics for persuasion.	50 47%	41 38%	11 10%	4 4%	1 1%	456	4.26	0.86
with others involved in the project	59 55%	37 35%	6 6%	4 4%	1 1%	470	4.39	0.83
c Relationship with stakeholders with others involved in the project.	48 45%	45 42%	6 6%	5 5%	3 3%	451	4.21	0.95
other project participants.	55 51%	39 36%	6 6%	6 6%	1 1%	462	4.32	0.88
I Share all stakeholders with success	43 40%	46 43%	14 13%	3 3%	1 1%	448	4.19	0.83

المؤشر العام لتقييم إدارة العلاقات يشير وبدلالة واضحة الى أن معظم العينة تدرك مفهوم الادارة الذاتية بعناصره الى حد ما وأن هناك مجال للتطوير مرغوب فيه.

تحليل عناصر محور القيادة

Variable Items	Toally agree	Agree	Normal	Disagree	Totally disagree	Score	Mean	St. Div
5. Leadership (Indicates how your team is managed in communications, teamwork, conflict management and motivation)						448.5	4.19	0.68
a Communication my team members	40 37%	39 36%	14 13%	9 8%	5 5%	421	3.93	1.12
I use communication channels efficiently	46 43%	41 38%	11 10%	6 6%	3 3%	442	4.13	1
I encourage teamwork	61 57%	29 27%	9 8%	5 5%	3 3%	461	4.31	1
c Leadership motivation groups	61 57%	31 29%	8 7%	6 6%	1 1%	466	4.36	0.91
on the project.	49 46%	43 40%	8 7%	3 3%	4 4%	451	4.21	0.97
I work with others towards shared goals and create group synergy and harmony in pursuing group goals.	51 48%	44 41%	8 7%	4 4%	0 0%	463	4.33	0.77
I negotiate and resolve differences	48 45%	45 42%	7 7%	6 6%	1 1%	454	4.24	0.87
I Start or manage the change	39 36%	43 40%	14 13%	10 9%	1 1%	430	4.02	0.98

المؤشر العام لتقييم محور القيادة يشير وبدلالة واضحة الى أن معظم العينة تدرك مفهوم الادارة الذاتية بعناصره الى حد ما وأن هناك مجال للتطوير مرغوب فيه تحليل بيانات تقييم أداء إدارة المشاريع يعتمد نجاح أداء إدارة المشاريع على عوامل عدة منها، وهو ما اعتمد في هذه الدراسة وبنيت الاستبانة عليها وهي:

- التسليم في الوقت المحدد
 - التسليم بالموازنة المرصودة
 - التسليم بالجودة المتفق عليها
 - ورضاء جميع المشاركين وأصحاب المصالح من أداء الفريق ومخرجاته
- فيما يلي سنستعرض بيانات تقييم أداء إدارة مدير المشروع والتي استخرجت من الاستبانة

السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
انجزت المشروع في الوقت المحدد	37	45	14	8	3
أنجزت المشروع بالموازنة المرصودة	30	46	19	10	2
انجزت المشروع حسب المواصفات المتفق عليها	43	42	16	5	1
تمكنت من تحقيق رضا أعضاء فريقتي في إدارة وأداء المشروع بشكل عام	44	41	15	6	1
تمكنت من إدارة وإرضاء جميع أصحاب المصلحة في المشروع من نتائج / مخرجات المشروع	37	48	17	4	1
تمكنت من تحقيق رضا المستخدمين النهائيين عن نتائج أو مخرجات المشروع	36	50	14	5	2
تمكنت من ضمان إرضاء الموردين المشاركين في المشروع	28	49	20	9	1
تمكنت من تحقيق الغرض من المشروع	44	45	15	1	2
أنا واثق من أن مشاريعي حققت معايير النجاح المحددة	35	53	15	3	1
مؤشر العنصر	5	4	3	2	1

الجدول 4-22 تحليل بيانات تقييم أداء إدارة المشاريع

مجموع الإحصائية لتقييم أداء إدارة المشاريع

الانحراف معياري	المتوسط	المجموع	
1.01	3.98	426.00	انجزت المشروع في الوقت المحدد
0.99	3.86	413.00	أنجزت المشروع بالموازنة المرصودة
0.90	4.13	442.00	انجزت المشروع حسب المواصفات المتفق عليها
0.92	4.13	442.00	تمكنت من تحقيق رضا أعضاء فريقتي في إدارة وأداء المشروع بشكل عام
0.86	4.08	437.00	تمكنت من إدارة وإرضاء جميع أصحاب المصلحة في المشروع من نتائج / مخرجات المشروع
0.91	4.06	434.00	تمكنت من تحقيق رضا المستخدمين النهائيين عن نتائج أو مخرجات المشروع
0.92	3.88	415.00	تمكنت من ضمان إرضاء الموردين المشاركين في المشروع
0.85	4.20	449.00	تمكنت من تحقيق الغرض من المشروع
0.81	4.10	439.00	أنا واثق من أن مشاريعي حققت معايير النجاح المحددة
0.64	4.05	433.00	مؤشر أداء إدارة المشاريع

الجدول 4-23 مجموع الإحصائية لتقييم أداء إدارة المشاريع

المؤشر العام لتقييم أداء إدارة المشاريع يشير وبدلالة واضحة الى أن معظم المشاريع كانت

ناجحة الى حد ما ولكن يظل هناك مكان للتطوير.

النتائج

مقدمة

سوف نقدم مخرجات البيانات بعد التحليل. هذه المعلومات سيتم وضعها على رسوم بيانية ومن ثم استنتاج التوجه العام. والجدير بالذكر أن معاملات كل المتغيرات هي ليست موضوع هذا البحث ولا استخراج المعادلة الرياضية. وانما يهمننا في هذا البحث هي العلاقة الرياضية من ارتباط طردي أو عكسي.

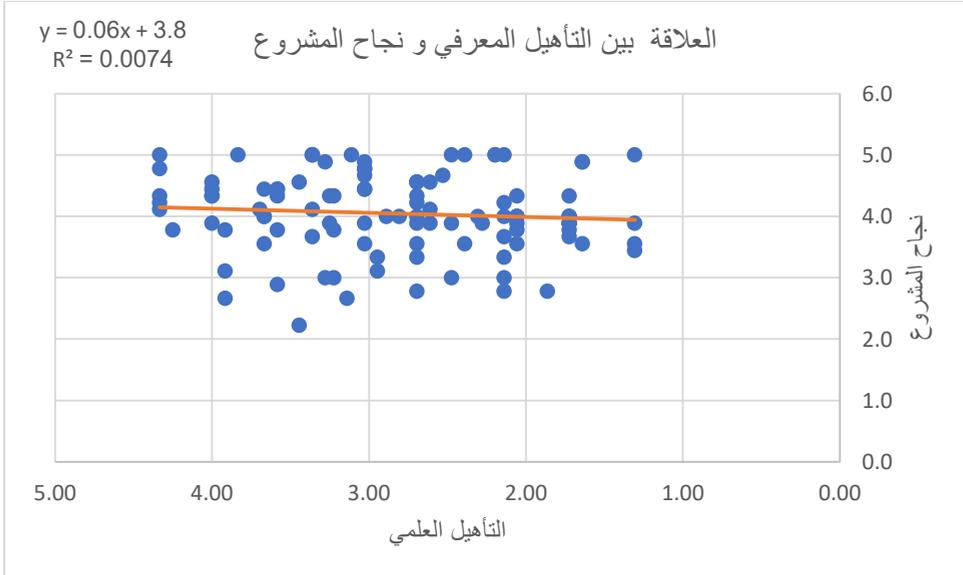
سيعامل كل مشارك للاستبانة على انه نقطة في شبكة نظام الإحداثيات (الشبكة التربيعية). ومنها سنستخرج خط الاتجاه ومعرفة ميوله والعلاقات بين المتغيرات.

العلاقة بين التأهيل المعرفي ونجاح المشروع

في هذه الفقرة سنحاول ربط التأهيل المعرفي بعناصره مع نجاح المشروع واستنباط العلاقة مع كل متغير واستخراج خط الاتجاه وميل خط الاتجاه. تم استخدام معامل بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرين ولتحليل العلاقة وتفسيرها.

خلاصة العلاقة بين التأهيل المعرفي ونجاح المشروع

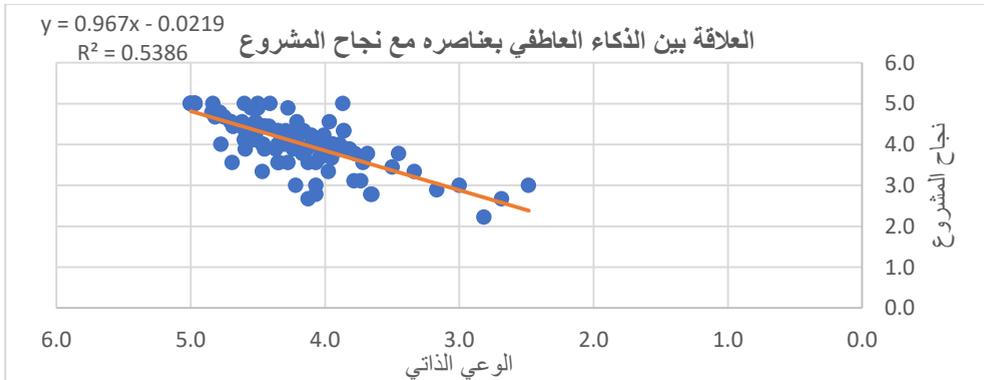
بصفه عامة، الرسم البياني التالي يوضح مجموع عناصر التأهيل المعرفي مع نجاح المشروع



الشكل 5-4 خلاصة العلاقة بين التأهيل المعرفي ونجاح المشروع

نلاحظ من الرسم البياني ما يلي:

- خط الاتجاه في صعود طفيف جدا بمعامل ميل 0.067
 - معامل بيرسون (Pearson's Coefficient) هو 0.086 وهو صغير جدا مما يعني علاقة ضعيفة بناء على الملاحظات نستنتج أن
 - علاقة التأهيل المعرفي ليست قوية مع نجاح المشروع. وهذا لا يلغي أهميتها بل هي أساس للعمل، ولكن لخوض المنافسة مع مدراء المشاريع فتأثير التأهيل العلمي ملحوظ ولكن ضعيف في نجاح المشروع.
 - وكذلك نستنتج أن الحصييلة من الخبرة العملية هي أقوى مساهم على أداء المشروع من بين عناصر التأهيل المعرفي.
- العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع
- في هذه الفقرة سنحاول ربط مستوى الذكاء العاطفي بعناصره مع نجاح المشروع واستنباط العلاقة مع كل متغير واستخراج خط الاتجاه وميل خط الاتجاه. ستستخدم معامل بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرين وتحليل العلاقة وتفسيرها.
- خلاصة العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع
- الرسم البياني التالي يوضح مجموع عناصر الذكاء العاطفي مع نجاح المشروع.



الشكل 5-10 خلاصة العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع

- خط الاتجاه في صعود ملحوظ بمعامل ميل 0.96
- معامل بيرسون (Pearson's Coefficient) هو (0.73) وهو جيد مما يعني أن هناك ترابط جيد.

بناءً على الملاحظات نستنتج أنه :

- هناك علاقة ايجابية واضحة بين محور الذكاء العاطفي في مدراء المشروع ونجاح المشاريع. وهذا يدل على أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع له تأثير كبير في أداء إدارة المشاريع ومنه الى النجاح.
- دور القيادة في المشروع له أكبر تأثير لأداء المشروع حيث بينت الدراسة ان القيادة أكبر مساهم من بين العناصر الأخرى.

الجدول التالي يرتب العناصر من حيث مساهمتها وأهميتها في أداء الإدارة

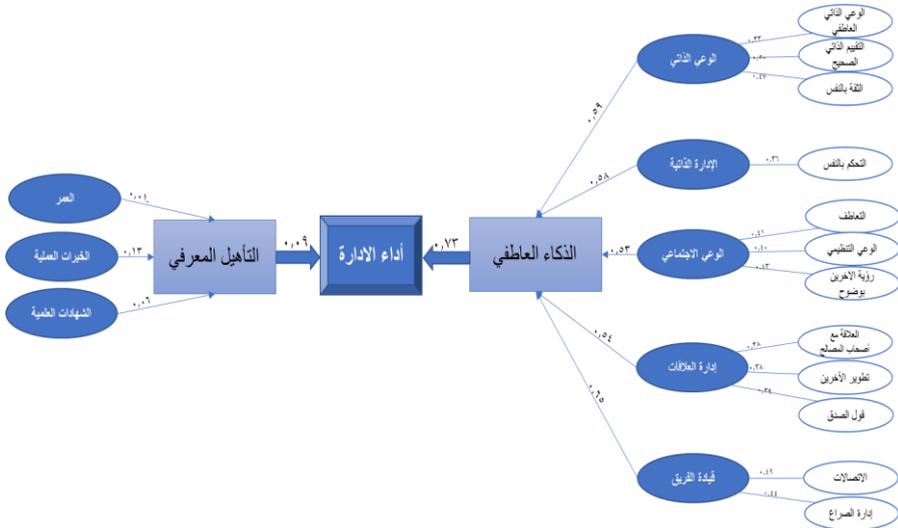
معامل العلاقة (بيرسون)	ميل المتجه	
0.591029	0.69	مؤشر الوعي الذاتي
0.576644	0.61	مؤشر الإدارة الذاتية
0.528107	0.52	مؤشر الوعي الاجتماعي
0.538237	0.56	مؤشر إدارة العلاقات
0.647746	0.61	مؤشر القيادة
0.73	0.96	الذكاء العاطفي

الجدول 5-1 ترتيب عناصر الذكاء العاطفي من حيث قوة المساهمة على المخرجات.

النتائج والتوصيات

المقدمة

في ضوء النتائج من التحليل السابق، الشكل التالي يبين خلاصة جميع عوامل الارتباط (Pearson's Correlation) لجميع العناصر المستخدمة في الدراسة.



الشكل 6-1 معامل الارتباط لجميع العناصر على أداء الإدارة

نتائج الدراسة

هناك عدة استنتاجات خرجت من هذه الدراسة نلخصها كالتالي:

- أدنى مؤهل علمي لمدرء المشاريع كان شهادة البكالوريوس، وهذا يفسر الارتباط الضعيف على نتائج المشروع. فنجد أن جميع مدرء المشاريع مؤهلين بالقدر الكافي علمياً مما يجعل المنافسة ضعيفة. ونستنتج أن التأهيل المعرفي ضروري جداً في هذا المجال حتى تصل الى الحد المطلوب ومن ثم يتساوون كل مدرء المشاريع وتسقط المنافسة من هذا الباب.
- لا توجد علاقة نجاح المشروع مع عمر مدير المشروع. فيبدو أن عامل السن ليس له أثر على أداء الفريق لأن الفريق يعمل بفكر واحد وأعمار مختلفة.
- الشيء الوحيد الذي له تأثير ملحوظ وضعيف هو عامل الخبرة لدى مدير المشروع. بالتأكيد لم يصل مدير المشروع الى ما هو عليه الا بعد ستين أمضاهها كأحد فريق المشروع، ولكن الخبرات المختلفة في مجالات عدة قد تحدث فرقاً.

- محور الوعي الذاتي يبدو أنه صاحب أقوى مساهمة للذكاء العاطفي نحو أداء الفريق للنجاح، حيث ظهر ذلك من ميل دالة الاتجاه.
- أقوى علاقة ارتباطية لمحور قيادة الفريق نحو النجاح حيث اتفقت مجموعة كبيرة من العينة على ذلك.
- محور إدارة العلاقات، ومحور الوعي الاجتماعي، وكذلك محور الإدارة الذاتية جميعها لها أثر ملحوظ وعلاقة قوية على أداء الفريق ونجاح المشروع.
- تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفريق اقوى من تأثير المعارف الأخرى.

التوصيات

ركزت الدراسة على التحقيق في فوائد الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع على أداء إدارة المشاريع والمكونة من فريق المشروع ومنهم مدير المشروع كأحد أفراد الفريق لقيادة المشروع للنجاح. يسهم هذا البحث في تحسين أداء المشاريع التي تفتقر في أداؤها الى الجانب الإنساني وكذلك تضيف قيمة للمشاريع بصفة عامة حيث يلاحظ دائما وجود مجال للتطوير.

ان الذكاء العاطفي موضوع مشعب وغير مكتشف إلى حد كبير وخاصة في مجال إدارة المشاريع، تسري في هذا المجال أي مجال إدارة المشاريع بعض ممارسات المدارس القديمة والتي عادة ما يتقمص فيها مدير المشروع وجها آخر غير وجهه المألوف. حيث تدعوا هذه المدارس الى الشدة والحزم وعدم التنازل دوما. فلكل له محاسن ومساوي، وهذا ما يدعوا اليه الذكاء العاطفي من توقيت أدوات العاطفة.

هذه الدراسة مبنية على أساس أن هناك علاقة خطية بين المتغيرات. يوصي الباحثان بتوسيع هذا المجال الى إيجاد نوع العلاقة ومعاملات القيم المتغيرة وربطها بعوامل نجاح المشروع مما له الأثر الكبير على توحيد الجهود نحو نجاح المشروع.

كذلك نوصي برفع الوعي نحو ثقافة الذكاء العاطفي لدى افراد المنظمات ومدرائها، وإعطاء الذكاء العاطفي الأهمية كمحور في تقييم الموظفين الموجودين أو حتى المتقدمين الجدد.

المراجع العربية

- (1) ماضي، خالد. 2014. "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وادارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ." *جامعة المنوفية*.
- (2) بظاظو، عزمي. 2010. "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين فيمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا." *الجامعة الاسلامية بغزة*.

المراجع الانجليزية

- 3) Anthony Mersino .2013 .Emotional Intelligence for Project Managers, The People Skills You Need to Acheive Outstanding Results .
- 4) Christine Mockler Casper" .2002 .Using emotional intelligence to improve project performance "*Project Management Jornal* .
- 5) Daniel Goleman" .2002 .Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence "*Harvard Business Review Press*.352
- 6) Gary Rechtfertig" .2010 .Emotional intelligence and key principles to increase your capacity to succeed "*PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute* 12 ، .10
- 7) ken Blanchard .2018 .Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations .FT Press.
- 8) Lianying Zhang و ،Weijie Fan" .2013 .Improving performance of construction projects "*Engineering, Construction and Architectural Management* Vol. 20 No. 2.

- 9) Mersino, A. 2007. Emotional intelligence for project managers. New York: AMACOM.
- 10) Nathalie Udo & „Sonja Koppensteiner". 2004 .What are the core competencies of a successful project manager "?*Project Management Institute* .
- 11) Peter J. O'Connor ,Andrew Hill ,Maria Kaya ,Brett Martin و ، Brett Martin" .2019 .The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners ". *Front. Psychol* .
- 12) Rashad Maqbool ,Ye Sudong ,Nasir Manzoor و ،Yahya Rashid .2014" .The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective ". *Project Management Journal*.
- 13) Travis Bradberry & Jean Greaves, 2019 .*Emotional Intelligence 2.0* .
- 14) Vladimir Obradovic ,Petar Jovanovic ,Dejan Petrovica ، Marko Mihica & „Zorica Mitrovica" .2013 .Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success ". *Social and Behavioral Sciences* 74.284 – 274 .

الملاحق

استبانة تقييم الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع	
الوعي الذاتي (يشير إلى معرفة حالاتك الداخلية وتفضيلاتك ومواردك وحسبك)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أتعرّف على مشاعري وأثارها. 2. أنا أعرف نقاط القوة والضعف. 3. لديّ إحساس قوي بقيمتي وقدراتي. 	الوعي الذاتي العاطفي لتقييم الذاتي الصحيح الثقة بالنفس
الإدارة الذاتية (تشير إلى إدارة حالاتك الداخلية واندفاعاتك ومواردك)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أسيطر على ارتفاع انفعالاتي. 2. أحافظ على النزاهة وأتوافق مع قيمتي. 3. أنا مثابر على متابعة أهدافي رغم العقبات والنكسات. 4. أمارس المرونة في التعامل مع التغيير. 5. أسعى إلى التحسين أو الوصول إلى معيار التفوق. 6. أنا مستعد دائماً للعمل وفقاً للفرص. 	ضبط النفس
الوعي الاجتماعي (يشير إلى كيفية تعاملك مع العلاقات ووعيك لمشاعر واحتياجات واهتمامات الآخرين)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أشعر بمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم وأولي اهتماماً نشطاً بمخاوفهم. 2. أستطيع رؤية التوجهات العاطفية وترابط العلاقات لمجموعتي. 3. أتوقع احتياجات عملائي وأتعرّف عليها وألبّيها. 	التعاطف الوعي التنظيمي رؤية الآخرين بوضوح
إدارة العلاقات (تتعلق بالمهارة أو البراعة في إحداث ردود مرغوبة في الآخرين)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أشعر بالاحتياجات التنموية لدى الآخرين وأعزز لهم قدراتهم. 2. أستخدم تكتيكات فعالة للإقناع ضمن حدود الصدق والأمانة. 3. أشارك معرفتي وخبرتي مع الآخرين المشاركين في المشروع. 4. أحفظ بعلاقات عمل جيدة مع الآخرين المشاركين في المشروع. 5. أقوم ببناء الثقة مع كل من أصحاب المصلحة وغيرهم من المشاركين في المشروع. 6. أشارك كل أصحاب المصلحة في النجاح. 	تطوير الآخرين قول الصدق العلاقة مع أصحاب المصلحة
القيادة (يشير إلى كيفية إدارة فريق عملك في الاتصالات والعمل الجماعي وحل النزاعات والتحفيز)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. لدى قنوات رسمية وغير رسمية مع أعضاء فريقتي. 2. أستخدم قنوات الاتصال بكفاءة. 3. أشجع على العمل الجماعي. 4. ألهم وأوجه الأفراد والجماعات. 5. أساعد على خلق بيئة من الانفتاح والتمعن في المشروع. 6. أنا أصمّل مع الآخرين نحو الأهداف المشتركة وأخلق تآزر وتواؤم المجموعة في متابعة الأهداف الجماعية. 7. أتفاوض وأحل الخلافات. 8. أبدأ أو أدير التغيير. 	الاتصالات التحفيز القيادي
استبانة تقييم أداء إدارة المشاريع	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أنجزت المشروع في الوقت المحدد. 2. أنجزت المشروع بالموازنة المرصودة. 3. أنجزت المشروع حسب المواصفات المتفق عليها. 4. تمكنت من تحقيق رضا أعضاء فريقتي في إدارة وأداء المشروع بشكل عام. 5. تمكنت من إدارة وإرضاء جميع أصحاب المصلحة في المشروع من نتائج / مخرجات المشروع. 6. تمكنت من تحقيق رضا المستخدمين النهائيين عن نتائج أو مخرجات المشروع. 7. تمكنت من ضمان إرضاء الموردين المشاركين في المشروع. 8. تمكنت من تحقيق الغرض من المشروع. 9. أنا واثق من أن مشاريعي حققت معايير النجاح المحددة. 	

الشكل 1-10 استبانة تقييم الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع

النتائج الإحصائية للاستبانة

Variable Items	Totally agree	Agree	Normal	Disagree	Totally disagree	Score	Mean	St. Div
1. Self-awareness (refers to knowing your internal states, preferences, resources, and intuition)						460.67	4.31	0.55
a Emotional self-awareness I recognize my own emotions and their effects	40 37%	50 47%	12 11%	2 2%	3 3%	443	4.14	0.89
b Correct self-evaluation I know my strengths and weaknesses.	47 44%	52 49%	7 7%	1 1%	0 0%	466	4.36	0.64
c Self confidence I have a strong sense of self-worth and capabilities	59 55%	37 35%	9 8%	1 1%	1 1%	473	4.42	0.76
2. Self management (refers to managing your internal states, impulses, and resources)						447.33	4.18	0.6
a Self control I keep disruptive emotions and impulses in check.	33 31%	46 43%	16 15%	9 8%	3 3%	418	3.91	1.02
I maintain integrity and act congruently with my values	63 59%	32 30%	8 7%	4 4%	0 0%	475	4.44	0.79
I am persistent in pursuing my goals despite obstacles and setbacks.	53 50%	37 35%	9 8%	8 7%	0 0%	456	4.26	0.9
I exercise flexibility in handling change. standard of excellence.	50 47%	36 34%	11 10%	10 9%	0 0%	447	4.18	0.96
I am always ready to act on opportunities	46 43%	46 43%	7 7%	7 7%	1 1%	450	4.21	0.89
	36 34%	53 50%	10 9%	8 7%	0 0%	438	4.09	0.85
3. Social awareness (refers to how you handle relationships and awareness of others' feeling)						438.33	4.1	0.65
a Empathy and take an active interest in their currents and power relationships.	40 37%	47 44%	14 13%	5 5%	1 1%	441	4.12	0.87
b Organizational awareness customers' needs	32 30%	58 54%	12 11%	4 4%	1 1%	437	4.08	0.8
c See others clearly	37 35%	47 44%	18 17%	5 5%	0 0%	437	4.08	0.83
4. Relationship Management (concerns the skill or adeptness at inducing desirable responses)						456.17	4.26	0.61
a Developing others bolster their abilities.	44 41%	43 40%	19 18%	0 0%	1 1%	450	4.21	0.79
b Truth & honesty I use effective tactics for persuasion.	50 47%	41 38%	11 10%	4 4%	1 1%	456	4.26	0.86
I work with others involved in the project	59 55%	37 35%	6 6%	4 4%	1 1%	470	4.39	0.83
c Relationship with stakeholders with others involved in the project.	48 45%	45 42%	6 6%	5 5%	3 3%	451	4.21	0.95
other project participants.	55 51%	39 36%	6 6%	6 6%	1 1%	462	4.32	0.88
I Share all stakeholders with success	43 40%	46 43%	14 13%	3 3%	1 1%	448	4.19	0.83
5. Leadership (Indicates how your team is managed in communications, teamwork, conflict management and motivation)						448.5	4.19	0.68
a Communication my team members	40 37%	39 36%	14 13%	9 8%	5 5%	421	3.93	1.12
I use communication channels efficiently	46 43%	41 38%	11 10%	6 6%	3 3%	442	4.13	1
I encourage teamwork	61 57%	29 27%	9 8%	5 5%	3 3%	461	4.31	1
c Leadership motivation groups	61 57%	31 29%	8 7%	6 6%	1 1%	466	4.36	0.91
on the project.	49 46%	43 40%	8 7%	3 3%	4 4%	451	4.21	0.97
I work with others towards shared goals and create group synergy and harmony in pursuing group goals.	51 48%	44 41%	8 7%	4 4%	0 0%	463	4.33	0.77
I negotiate and resolve differences	48 45%	45 42%	7 7%	6 6%	1 1%	454	4.24	0.87
I Start or manage the change	39 36%	43 40%	14 13%	10 9%	1 1%	430	4.02	0.98

