

الذكاء البشري كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية في مدارس بيروت الخاصة

Human Intelligence as an Approach to Developing School Administration

-A Field Study in Private Schools in Beirut-

فيولا طلال مخزوم، دكتوراه في العلوم التربوية

Violla Talal Makhzoum, PhD in Educational Sciences

الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم

vmakhzoum@mubs.edu.lb

orcid.org/0000-0002-0462-5484 

رنا زعتر، ماجستير في الإدارة التربوية

Rana Zaatar, Master , Master's in Educational Administration

Educational Director at Al-Amir High School

Ranazaatar181@gmail.com

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الذكاء البشري في تطوير العمل الإداري، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية: الذكاء الانفعالي، والتواصل الفعال، والإبداع والابتكار. وقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة مؤلفة من 124 موظفًا إداريًا يعملون في مدارس خاصة ضمن محافظة بيروت.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين. وقد أظهرت النتائج أن القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية تسهم بشكل واضح في بناء بيئة عمل إيجابية. كما بينت أن التفكير الإبداعي يلعب دورًا محوريًا في تطوير الأفكار وتحسين الأساليب الإدارية، وأن المدارس التي تعزز ثقافة الإبداع تشهد تطورًا ملحوظًا في أساليب التدريس والإدارة على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: الذكاء البشري، تطوير العمل الإداري، محافظة بيروت.

Abstract

This research aims to explore the impact of human intelligence on the development of administrative work by focusing on three key dimensions: emotional intelligence, effective communication, and creativity and innovation. The field study was conducted on a sample of 124 administrative staff members working in private schools across the Beirut governorate.

The study adopted a descriptive-analytical methodology, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection. The findings revealed that the ability to understand others' emotions and interact with them effectively contributes significantly to creating a positive work environment. Moreover, creative thinking plays a central role in generating new ideas and enhancing administrative practices. Schools that promote a culture of innovation witness continuous improvements in both teaching and administrative methods.

Keywords: Human intelligence, administrative development, Beirut governorate.

المقدمة

يشكل تطوير العمل الإداري تحديًا مستمرًا في ظل بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة. وفي هذا الإطار (Hsiao, & Su, 2021)، يُعدّ الذكاء البشري أحد العوامل الجوهرية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية، إذ يشكل حجر الأساس في عملية اتخاذ القرارات الفعالة المبنية على تحليل دقيق للبيانات والمعطيات المتاحة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة التربوية في المدارس الخاصة، لا سيما في محافظة بيروت، تبرز الحاجة إلى توظيف الذكاء البشري كأداة استراتيجية لتطوير الأداء الإداري وتحقيق جودة التعليم (Jarrahi, & Newlands, 2022).

يُسهم الذكاء البشري في تعزيز قدرة المديرين على التفكير الاستراتيجي، واستشراف النتائج، واتخاذ قرارات مدروسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المختلفة (De Cremer, & Kasparov, 2021). كما أن مهارات التواصل

الفعال وبناء العلاقات المهنية تُعدّ من الركائز الأساسية للعمل الإداري الناجح، حيث يُمكن للذكاء البشري أن يعزز هذه المهارات من خلال فهم احتياجات الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

إضافة إلى ذلك، يُعتبر الذكاء البشري محفزًا للإبداع والابتكار، من خلال قدرته على توليد أفكار جديدة واقتراح حلول خلاقية للتحديات الإدارية المعقّدة (Oritsegbemi, 2023). وهو ما يمكّن الفرق الإدارية من رصد الفرص وتجاوز العقبات وصياغة استراتيجيات متجددة تواكب متطلبات الواقع العملي.

وعليه، فإن فهم الأفراد، وتلبية احتياجاتهم، والعمل على تطوير مهاراتهم، يُمثل جانبًا محوريًا في مهام الإدارة الفعّالة. ويُساعد الذكاء البشري المديرين على قيادة فرق العمل بكفاءة، وتعزيز كلّ من الأداء الفردي والجماعي (Sterelny, 2017). كما أن عملية تطوير العمل الإداري تتطلب استمرارية في التعلم واكتساب المهارات القيادية والإدارية الحديثة، وهي مجالات يبرز فيها الذكاء البشري كعامل مساعد على استيعاب المعرفة وتحليلها وتطبيقها في السياقات العملية المختلفة.

وباختصار، يُعدّ الذكاء البشري محركًا رئيسيًا ودعامة أساسية في تطوير العمل الإداري، لما له من دور فاعل في دعم القيادات والفرق العاملة على تحقيق الأداء الأمثل والنجاح في بيئات عمل ديناميكية تتسم بالتحدي والتنوّع.

1. الإطار العام للبحث

1.1. أهميّة البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء البشري في تطوير الإدارة المدرسية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية في المدارس الخاصة بمحافظة بيروت. فمع التطورات السريعة في بيئة العمل التربوي وتزايد متطلبات الجودة والكفاءة، أصبح من الضروري فهم كيف يمكن للذكاء الانفعالي، والتواصل الفعّال، والقدرة على الإبداع والابتكار أن تسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز بيئة العمل التعليمية.

يسعى البحث إلى تقديم رؤية واضحة وعملية حول كيفية توظيف الذكاء البشري كأداة استراتيجية تدعم صانعي القرار والمديرين في المدارس الخاصة، مما يساهم في رفع كفاءة الإدارة المدرسية وتحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية. كما يهدف إلى توفير بيانات ميدانية موثوقة تساعد في تطوير السياسات التعليمية والإدارية التي تتناسب مع خصوصيات الواقع المحلي في بيروت، بما يعزز من فرص النجاح والاستدامة لهذه المدارس.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن يكون هذا البحث مرجعًا هامًا للباحثين والمهتمين بمجال الإدارة التربوية، إذ يثري المكتبة العلمية بدراسات تطبيقية تربط بين الذكاء البشري وتحسين العمل الإداري، ويساهم في فتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تطوير جودة التعليم وإدارة المدارس بفعالية أكبر.

2.1. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، تتمثل فيما يلي:

- دراسة أثر الذكاء البشري وأبعاده الرئيسة (الذكاء الانفعالي، مهارات التواصل الفعال، والإبداع والابتكار) في تطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة بمحافظة بيروت.
- التعرف على مدى استخدام المديرين والعاملين في المدارس الخاصة لمهارات الذكاء البشري في ممارساتهم الإدارية اليومية.
- تقييم العلاقة بين الذكاء البشري وتحسين جودة الأداء الإداري والبيئة التعليمية في المدارس الخاصة.
- تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز توظيف الذكاء البشري كأداة فعالة لتطوير الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية.
- المساهمة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة التربوية، وتوفير قاعدة بيانات ميدانية تدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

3.1. إشكالية البحث

تفرض متغيرات العصر الراهن على جميع أنواع المؤسسات ضرورة امتلاك رأس مال بشري مؤهل، يتسم بمعارف ومهارات وقدرات متميزة، فضلاً عن مستوى عالٍ من الإبداع والقدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير. ويأتي ذلك لضمان بقاء مؤسسات التعليم العالي واستمرارها في المنافسة عبر التميز في الأداء والبرامج التعليمية التي تقدمها، والتي تلبّي متطلبات القرن الواحد والعشرين. من هذا المنطلق، يتوجب على مؤسسات التعليم العالي البحث عن أفضل السبل لاستثمار العقل البشري وتنميته، واستغلال هذه الطاقات البشرية للوصول إلى مستويات عالية من الإبداع والابتكار، مع اعتماد التكنولوجيا المتطورة.

وقد بدأت مشكلة البحث تتبلور من خلال ما أشار إليه ترلينج وفادل (Trilling & Fadel, 2009) حول فجوة مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي ستكلف قطاع الأعمال مبالغ مالية ضخمة لتوفير العمالة الماهرة، وتوظيفها، وإعادة تأهيل الموظفين الجدد عبر برامج تدريبية مكلفة. علماً بأن تعزيز كفاءات القرن الحادي والعشرين هو عملية تدريجية لا تتحقق إلا من خلال أنظمة تعليم متطورة. وفي هذا السياق، أجرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أبحاثاً رصدت من خلالها تطوير الكفاءات الأساسية، وخلصت إلى ضرورة تمكين أنظمة التعليم في القرن الحادي والعشرين من مساعدة الطلاب على تطوير المهارات والكفاءات المناسبة التي تساهم في نمو الفرد وتحقيق التقدم الاجتماعي، مع الإشارة إلى وجود فجوة بين متطلبات سوق العمل الجديد والمهارات التي يمتلكها الأفراد.

انطلاقاً من ذلك، تركز مسألة البحث في تحولات القرن الحادي والعشرين، وما تفرضه السيطرة الرقمية على مختلف جوانب الحياة، والتي لا يمكن مواجهتها إلا باكتساب مجموعة من المهارات والكفايات الضرورية للأفراد، لتمكينهم من المشاركة الفاعلة في مجتمع سريع الحركة والتغيير. وهذا ما دفعنا إلى البحث في الدور الذي يلعبه الذكاء البشري من خلال أبعاده المختلفة، مثل الذكاء العاطفي، والتعلم والإبداع، والتواصل الفعال، في تطوير العمل الإداري.

4.1. أسئلة البحث

انطلاقاً من الإشكالية التي تبرز أهمية دور الذكاء البشري في تطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة، تأتي هذه الدراسة لتطرح مجموعة من الأسئلة البحثية التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد الذكاء البشري المختلفة وتطوير الأداء الإداري، وذلك لفهم كيفية توظيف هذه الأبعاد في تحسين الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف المؤسسية، على النحو الآتي:

- ما مدى العلاقة بين أبعاد الذكاء البشري ككل (الذكاء العاطفي، مهارات التواصل الفعال، الإبداع والابتكار) وتطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الذكاء العاطفي التي يمتلكها الموظفون وتطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة؟
- ما هو تأثير مهارة التواصل الفعال لدى الموظفين على تطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة؟
- هل تلعب مهارة الإبداع والابتكار دوراً مؤثراً في تطوير العمل الإداري داخل المدارس الخاصة؟

5.1. فرضيات البحث

- الفرضية الأساس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء البشري وبين تطوير العمل الإداري. وتتفرع من الفرضية الأساس الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك الموظف مهارة الذكاء العاطفي وبين تطوير العمل الإداري.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك الموظف مهارة التواصل الفعال وبين تطوير العمل الإداري.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك الفرد مهارة الإبداع والابتكار وبين تطوير العمل الإداري.

6.1. منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب رئيسي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بدور الذكاء البشري في تطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة بمحافظة بيروت. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر الإدارية الحالية بشكل دقيق ومنهجي، وتحليل العلاقات بين أبعاد الذكاء البشري المختلفة (كالذكاء العاطفي، مهارات التواصل الفعال، والإبداع والابتكار) ومستوى تطوير العمل الإداري. يسمح المنهج الوصفي التحليلي بفهم الظواهر من خلال جمع البيانات الميدانية، وتفسيرها بطريقة منهجية، مما يساهم في استنتاج النتائج التي تعزز فهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة وتقديم توصيات مبنية على أدلة علمية موثوقة.

7.1. أداة البحث

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث صُمم لاستقصاء آراء موظفي المدارس الخاصة في محافظة بيروت حول أبعاد الذكاء البشري (الذكاء العاطفي، مهارات التواصل الفعال، والإبداع والابتكار) وتأثيرها على تطوير العمل الإداري. تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المقننة التي تهدف إلى قياس المتغيرات البحثية بدقة وموضوعية، مما يتيح جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات البحثية.

8.1. مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث المدارس الخاصة في محافظة بيروت، وهي مؤسسات تعليمية تقدم خدمات التعليم العالي والبحث العلمي، وتمتاز بأنها تُدار وتُمول أساساً من القطاع الخاص بدلاً من الجهات الحكومية. وتختلف هذه المدارس عن المدارس الحكومية التي تتبع إدارة وتمويل الهيئات الرسمية.

تتميز المدارس الخاصة بمرونتها في تصميم وتقديم البرامج الأكاديمية، مما يسمح لها بتوفير مجموعة متنوعة من التخصصات التي تتوافق مع احتياجات السوق ومتطلبات الطلاب. وغالباً ما تركز هذه المدارس على التخصصات المهنية والتطبيقية مثل الهندسة، وإدارة الأعمال، والتكنولوجيا، إلى جانب تعزيز ثقافة البحث والابتكار.

أما عينة البحث، فتتكون من الموظفين الإداريين العاملين في المدارس الخاصة التي ستشملها الدراسة الميدانية، والذين يمثلون الفئة الأساسية لدراسة تأثير أبعاد الذكاء البشري على تطوير العمل الإداري.

9.1. حدود البحث

- الحدود الموضوعية: دراسة الدور الذي يؤديه الذكاء البشري في تطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة في محافظة بيروت.
- الحدود المكانية: عينة من المدارس الخاصة في لبنان ضمن محافظة بيروت.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام الجامعي 2023-2024.
- الحدود البشرية: عينة من الموظفين الإداريين في المدارس التي ستشملها العينة.

2. التحليل الإحصائي للبيانات

في هذا القسم، سيتم تقديم وتحليل البيانات التي جُمعت من خلال الاستبيانات الموجهة إلى عينة البحث. يهدف التحليل الإحصائي إلى اختبار الفرضيات البحثية المعلنة، وتحديد مدى وجود علاقات دلالية بين أبعاد الذكاء البشري وتطوير العمل الإداري في المدارس الخاصة بمحافظة بيروت. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الكمية، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تدعم استنتاجات الدراسة.

1.2. النتائج الديمغرافية

تشير النتائج الديمغرافية إلى مجموعة البيانات التي تتعلق بالخصائص الشخصية والسكانية للأفراد المشاركين في الدراسة، مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الدخل، وغيرها من العوامل ذات الصلة. تُعد هذه البيانات أساسية لفهم تركيب العينة وتحليل تأثير العوامل الديمغرافية على المتغيرات البحثية. كما تساعد النتائج الديمغرافية الباحثين على تفسير الظواهر المدروسة وربطها بالسمات السكانية، مما يساهم في توجيه السياسات والاستراتيجيات بما يتناسب مع خصائص الفئات المستهدفة. وفي ضوء ذلك، جاءت النتائج الديمغرافية في هذه الدراسة على النحو التالي:

1.1.2. توزيع الموظفين الإداريين بحسب متغير الجنس

الجدول رقم (1): جنس الموظفين الإداريين الذين شملتهم العينة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
51.3	51.3	51.3	70	أنثى
100.0	48.7	48.7	54	ذكر
	100.0	100.0	124	Total

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss

تبين لنا، من خلال الجدول رقم 1، أن نسبة الموظفين الإداريين الإناث الذين شملتهم العينة بلغت (51.3%) مقارنةً بـ (48.7%) للذكور؛ وبذلك تكون النسب متقاربة، وليس هناك فرق كبير ما بين الإناث والذكور الذين أجابوا على هذا الاستبيان.

2.1.2. توزيع الموظفين الإداريين بحسب متغير العمر

الجدول رقم (2): أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
73.0	73.0	73.0	50	21-30 سنة
88.5	15.5	15.5	42	30-40 سنة

100.0	11.5	11.5	30	40 سنة وما فوق
	100.0	100.0	124	Total

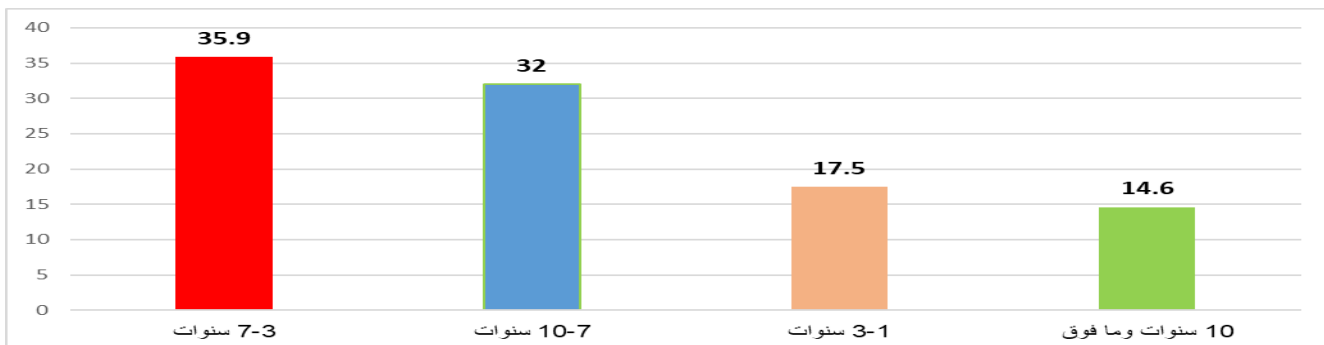
المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

بيّن لنا، من خلال الجدول السابق السابق، أنّ أعمار الموظفين الذين شملتهم العيّنة كانت بنسبة (73%) للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، و(15.5%) للموظفين ما بين 30-40 سنة، و(11.5%) للموظفين بلغت أعمارهم 40 سنة وما فوق.

3.1.2. توزيع الموظفين الاداريين بحسب متغير الخبرة العملية

يبين لنا الرسم البياني رقم (1) توزيع الموظفين الاداريين بحسب الخبرة العملية وفقاً لأربعة فئات على النحو الاتي:

الرّسم البياني رقم (1):الخبرة العمليّة للموظفين الاداريين الذين شملتهم العيّنة



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

تبين من الرسم البياني السابق أنّ المدّة الزمنية لعمل الموظفين ما بين (3-7 سنوات) قد بلغت (35.9%)، بينما بلغت المدّة الزمنية التي تتراوح ما بين (7-10 سنوات) نسبة (32%). أمّا في ما يتعلّق بالمدّة الزمنية التي تتراوح ما بين (1-3 سنوات)، فقد بلغت (17.5%)؛ وأخيراً، بلغت نسبة الفترة الزمنية للموظفين الذين مضى على انخراطهم في العمل الاداري عشر سنوات وما فوق (14.6%).

2.2. نتائج محاور الاستبيان لقياس المتغيرات الرئيسية

1.2.2. اختبار الصدق والثبات

لقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، وقد أظهرت النتائج قيمة عالية تشير إلى موثوقية عالية لأداة البحث. وجاءت النتائج التفصيلية على النحو التالي:

الجدول رقم (3): نتيجة معامل ألفا كرونباخ للدراسة

عدد العناصر	Cronbach'sAlpha
24	0.88

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يبين لنا الجدول السابق بأن عدد الفقرات في الاستبيان الخاص بهذه الدراسة هي 24/ فقرة، تم طرحها على المشاركين في هذه الدراسة من خلال عدة حاور للوصول الى الهدف المنشود، وقد تبين بأن معدل الفا كرونباخ هو/0.88/ وهذا ما يدل على موثوقية الاستبيان وثبات فقراته.

2.2.2. العلاقة بين امتلاك الموظف للذكاء العاطفي وتطوير العمل الإداري

يركز هذا المحور على دراسة العلاقة بين امتلاك الموظف لمهارات الذكاء العاطفي وتطوير العمل الإداري، حيث يُعرّف الذكاء العاطفي على أنه القدرة على التعرف على العواطف الشخصية وإدارتها، بالإضافة إلى فهم عواطف الآخرين والتفاعل معها بشكل مناسب. يُعد الذكاء العاطفي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين بيئات العمل وتعزيز نجاح الأداء الإداري.

يساعد الذكاء العاطفي الموظفين على التعرف على مشاعرهم ومشاعر زملائهم ورؤسائهم، مما يعزز من جودة التواصل الفعال بينهم. فالموظف ذو الذكاء العاطفي المرتفع يتمتع بالقدرة على التعبير الواضح عن أفكاره ومشاعره، فضلاً عن الاستماع الفعال للآخرين، مما يساهم في تقليل حالات سوء الفهم والنزاعات داخل بيئة العمل. يوضح الجدول رقم (4) تقييم الموظفين لطبيعة هذه العلاقة من وجهة نظرهم، كما سيتم مناقشة النتائج بالتفصيل في الأقسام التالية.

الجدول رقم (4): توزع عبارات المحور الأول حسب التكرارات والنسب المئوية

#	عبارات المحور الأول		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المجموع	معدل العبارة
1	الذكاء الانفعالي يساعد	التكرار	0	9	11	49	55	124	84.2%

							ر	الموظف على فهم واستيعاب مشاعر العملاء، مما يمكنهم من التفاعل بفعالية وإيجابية.	
	100%	%44	%40	%9	%7	0%	النسبة		
%80.6	124	43	43	14	18	4	التكرار	الموظف الذين يتمتع بذكاء انفعالي عالٍ يكون أكثر قدرة على العمل ضمن فريق واحد.	2
	100%	%35	%35	%11	%14	%3	النسبة		
%86.4	124	51	33	19	21	0%	التكرار	الذكاء الانفعالي يساعد في تحقيق توازن بين العاطفة والعقل عند اتخاذ القرارات.	3
	100%	%41	%27	%15	%17	0	النسبة		
%84.7	124	48	45	15	9	7	التكرار	الإداريون الذين يتمتعون بذكاء انفعالي عالٍ يمكنهم تقييم تأثير قراراتهم على أنفسهم وعلى الآخرين بشكل أفضل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر حكمة وشمولية.	4
	100%	%39	%36	%12	%7	%6	النسبة		
%88	124	53	49	19	3	0	التكرار	الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والفهم من قبل مديريهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر ولاءً وتحفيزاً.	5
	100%	%43	%40	%15	%2	%0	النسبة		
%83	83.6 %	53	48	14	9	0	التكرار	الذكاء الانفعالي يمكن أن يعزز من الروح المعنوية والإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل داعمة ومحترمة.	6
	100%	%43	%39	%11	%7	%0	النسبة		
%84	86.9 %	64	46	9	5	0	التكرار	الذكاء الانفعالي يدفع الأفراد إلى إدراك نقاط القوة والضعف الشخصية والعمل على تطوير الذات.	7
	100%	%52	%37	%7	%4	%0	النسبة		
85%	124	40	48	12	16	8	التكرار	الإداريون الذين يمارسون	8

							ر	الذكاء الانفعالي يكونون أكثر قدرة على التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات.
	%100	%32	%39	%10	%13	%6	النسبة	
%82	620	412	334	122	105	15	التكرار	مجموع المحور الأول
	100%	%41.70	%33.80	%12.34	10.62 %	%1.51	النسبة	

تشير النتائج المعروضة في الجداول أعلاه إلى ما يلي:

- لقد توزعت الإجابات كما يلي: 41.70% "موافق بشدة"، 33.80% "موافق"، 12.34% "محايد"، 10.62% "غير موافق"، و 1.51% "غير موافق بشدة"، بمعدل إجمالي بلغ 82% عبر جميع أسئلة المحور.
- جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على: "الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والفهم من قبل مديريهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر ولاءً وتحفيزاً" في المرتبة الأولى، حيث حققت متوسطاً حسابياً مقداره 4.52، ونسبة توافق بلغت 88%.
- في المقابل، جاءت العبارة رقم (2) التي تنص على: "الموظف الذي يتمتع بذكاء انفعالي عالٍ يكون أكثر قدرة على العمل ضمن فريق واحد" في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً 3.51، ومعدل توافق نسبته 80.6%.

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوجّه عبارات المحور الأول

#	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	درجة الإجابة
1	الذكاء الانفعالي يساعد الموظف على فهم واستيعاب مشاعر العملاء، مما يمكنهم من التفاعل بفعالية وإيجابية.	3.37	1.24	موافق
2	الموظف الذين يتمتع بذكاء انفعالي عالٍ يكون أكثر قدرة على العمل ضمن فريق واحد.	3.51	1.11	موافق
3	الذكاء الانفعالي يساعد في تحقيق توازن بين العاطفة والعقل عند اتخاذ القرارات.	3.41	1.11	موافق
4	الإداريون الذين يتمتعون بذكاء انفعالي عالٍ يمكنهم تقييم	3.42	1.12	موافق

			تأثير قراراتهم على أنفسهم وعلى الآخرين بشكل أفضل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر حكمة وشمولية.	
5	4.52	1.15	الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والفهم من قبل مديريهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر ولاءً وتحفيزاً.	موافق بشدة
6	4.60	1.09	الذكاء الانفعالي يمكن أن يعزز من الروح المعنوية والإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل داعمة ومحترمة.	موافق بشدة
7	4.58	1.14	الذكاء الانفعالي يدفع الأفراد إلى إدراك نقاط القوة والضعف الشخصية والعمل على تطوير الذات.	موافق بشدة
8	4.05	1.08	الإداريون الذين يمارسون الذكاء الانفعالي يكونون أكثر قدرة على التحسين المستمر والتكيف مع التغييرات.	موافق
مجموع المحور الأول				4.19
		0.56		موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول السابق أن قيمة المعدل العام للمتوسط الحسابي لمحور الذكاء العاطفي بلغت (4.19)، مما يشير إلى أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي قادرون على العمل بفعالية ضمن فرق العمل، حيث يمتلكون القدرة على التعامل مع الاختلافات وحل النزاعات بطريقة بناءة. يعزز ذلك الروح الجماعية ويسهم في رفع الإنتاجية العامة للفريق. كما أن التحكم في العواطف وإدارة التوتر تُعد من أبرز سمات الذكاء العاطفي، حيث يتمكن هؤلاء الموظفون من مواجهة ضغوط العمل بكفاءة، مما يساعد في الحفاظ على مستوى أداء مرتفع وتقليل معدلات الاحتراق الوظيفي.

وعليه، يُعتبر الذكاء العاطفي أداة أساسية لتطوير العمل الإداري، إذ يسهم في تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد، وإدارة الضغوط، واتخاذ القرارات الحكيمة، وبناء علاقات عمل قوية. كل ذلك يعزز من أداء المؤسسة ويرسخ بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

3.2.2. العلاقة بين إمتلاك الموظف مهارة التواصل الفعال وبين تطوير العمل الإداري.

في هذا المحور، سيتم قياس العلاقة بين امتلاك الموظف مهارة التواصل الفعال وتطوير العمل الإداري. تُعد مهارة التواصل الفعال من الركائز الأساسية التي تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء الإداري ورفع كفاءة الإنتاجية. فالتواصل الفعال يتيح نقل الأفكار والمعلومات بوضوح ودقة، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم والأخطاء، ويسهم في تحسين تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

علاوة على ذلك، يُسهم التواصل الجيد في بناء علاقات إيجابية بين أعضاء الفريق، مما يعزز من روح التعاون ويزيد من فعالية العمل الجماعي. كما يعزز الشعور لدى الموظفين بأنهم مسموعون ومقدّرون، خاصة

عندما يتمكن القادة من التواصل بوضوح وتقديم تغذية راجعة بناءة، مما يرفع من مستوى الرضا والتحفيز ويعزز الالتزام والأداء. ويُبرز الجدول التالي نتائج هذا المحور بالتفصيل:

الجدول رقم (6): توزع عبارات المحور الثاني حسب التكرارات والنسب المئوية

#	عبارات المحور الثاني	تجربة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق	المجموع	معدل العبارة
1	التواصل الفعال يضمن نقل المعلومات والأفكار بوضوح بين جميع الأطراف.	2	28	14	33	47	124	%83.2
	النسبة	1.6%	23%	11%	27%	38%	100%	
2	التواصل الفعال يتضمن الاستماع إلى مخاوف الموظفين وتقديم التغذية الراجعة البناءة.	8	12	9	31	64	124	%82.6
	النسبة	6%	10%	7%	25%	52%	100%	
3	التواصل الفعال يساهم في تحسين التنسيق ويساعد الفرق على العمل معاً بشكل أكثر انسجاماً، مما يعزز الكفاءة ويقلل من التكرار والارتباك.	0	12	8	48	56	124	%88.2
	النسبة	0%	10%	6%	39%	45%	100%	
4	التواصل الفعال يوفر إطاراً لحل النزاعات بطريقة بناءة.	0	5	14	45	60	124	%84.4
	النسبة	0%	4%	11%	36%	48%	100%	
5	التواصل الجيد يضمن تدفق المعلومات المهمة إلى صناع القرار.	3	14	16	36	55	124	%80.7
	النسبة	2%	11%	13%	29%	44%	100%	
6	التواصل المفتوح والصادق يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى علاقات عمل أقوى وأكثر ولاءً.	34	165	166	235	349	744	%85.2
	النسبة	%2.76	%19	19.12 %	%27	40.20 %	100%	
7	التواصل الفعال يسهل عملية نقل المعرفة وتبادل الأفكار.	12	14	11	42	45	124	%84.6
	النسبة	%10	%11	%9	%34	%36	%100	
8	يساعد التواصل الفعال جميع الأفراد في المنظمة على العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل منسق ومنظم.	8	16	12	48	40	124	%85.3
	النسبة	%6	%13	%10	%39	%32	%100	

744	349	235	166	165	34	التكرار	مجموع المحور الثاني
100%	40.20 %	27%	19.12 %	19%	2.76%	النسبة	
85.2%							

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

تشير النتائج الواردة في الجداول أعلاه إلى ما يلي:

- بلغت نسبة الإجابات التي اختارت "موافق بشدة" للمحور الثاني 40.20%، و 27% "موافق"، و 19.12% "محايد"، و 19% "غير موافق"، و 2.76% "غير موافق بشدة"، بإجمالي معدل مئوي بلغ 85.2% لكافة أسئلة المحور.
- جاءت العبارة رقم (3): "يساهم التواصل الفعال في تحسين التنسيق ويساعد الفرق على العمل معاً بتناغم أكبر، مما يعزز الكفاءة ويقلل من التكرار والارتباك" في المرتبة الأولى، حيث حققت متوسطاً حسابياً قدره 4.54 وبمعدل 88.2%.
- بينما حلت العبارة رقم (5): "التواصل الجيد يضمن تدفق المعلومات المهمة إلى صناع القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.22 وبمعدل 80.5%.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوجّه عبارات المحور الثاني

#	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	درجة الإجابة
1	التواصل الفعال يضمن نقل المعلومات والأفكار بوضوح بين جميع الأطراف.	4.05	1.12	موافق
2	التواصل الفعال يتضمن الاستماع إلى مخاوف الموظفين وتقديم التغذية الراجعة البناءة.	3.78	1.02	موافق
3	التواصل الفعال يساهم في تحسين التنسيق ويساعد الفرق على العمل معاً بشكل أكثر انسجاماً، مما يعزز الكفاءة ويقلل من التكرار والارتباك.	3.88	1.13	موافق ب
4	التواصل الفعال يوفر إطاراً لحل النزاعات بطريقة بناءة.	4.54	1.17	موافق بشدة
5	التواصل الجيد يضمن تدفق المعلومات المهمة إلى صناع القرار.	3.52	1.10	موافق
6	التواصل المفتوح والصادق يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى علاقات عمل أقوى وأكثر ولاءً.	3.88	1.12	موافق
7	التواصل الفعال يسهل عملية نقل المعرفة وتبادل الأفكار.	4.56	1.21	موافق بشدة
8	يساعد التواصل الفعال جميع الأفراد في المنظمة على العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل منسق	4.33	1.19	موافق

			ومنظم.
موافق	1.09	3.77	مجموع المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

لقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور (3.77) مما يصنف ضمن درجة "جيدة"، وهو مؤشر واضح على توافق غالبية الموظفين مع عبارات المحور التي تناولت مهارة التواصل الفعال. يُعد التواصل الفعال من العوامل الأساسية التي تسهم في تنظيم المهام وتوزيع الموارد بكفاءة عالية. إذ من خلال توضيح الأهداف والتوقعات بدقة، يتمكن الموظفون من التركيز على المهام الجوهرية وتجنب التشتت، ما ينعكس إيجاباً على إدارة الوقت والاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة.

علاوة على ذلك، تعزز مهارات التواصل الفعال القدرة على التعامل البناء مع النزاعات والمشكلات داخل بيئة العمل، حيث يتمكن الموظفون من التفاوض والتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة.

وبناءً عليه، يُمكن القول إن امتلاك الموظفين لمهارة التواصل الفعال يمثل ركيزة مهمة في تطوير العمل الإداري، إذ يعمل على تحسين التفاهم بين الأفراد، وتعزيز روح التعاون، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين إدارة الوقت والموارد، وتسوية النزاعات، فضلاً عن تعزيز الابتكار وتيسير عمليات التغيير التنظيمي. جميع هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية ونجاحاً.

4.2.2. العلاقة بين إمتلاك الفرد مهارة الإبداع والابتكار وبين تطوير العمل الإداري.

تُعتبر مهارتا الإبداع والابتكار من الركائز الأساسية والحيوية التي تساهم بشكل فعال في تطوير العمل الإداري. فالأفراد المبدعون يتميزون بقدرتهم على التفكير خارج الإطارات التقليدية، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية قائمة على أفكار جديدة وغير تقليدية. كما يلعب الابتكار دوراً محورياً في تحسين العمليات الإدارية من خلال تطوير أساليب عمل حديثة وتبسيط الإجراءات، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية. وتمكّن القدرة على الإبداع الأفراد من التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، حيث تُعد المرونة والقدرة على التكيف من المتطلبات الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها في مواجهة تحديات العصر المتسارعة.

علاوة على ذلك، فإن بيئة العمل التي تحفّز على الإبداع والابتكار تساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، إذ يشعر العاملون بالتقدير والإمكانة للتعبير عن أفكارهم وابتكاراتهم، مما يزيد من ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة. وسوف يتضح هذا الدور بشكل أكبر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (8): توزيع عبارات المحور الثالث حسب التكرارات والنسب المئوية

#	عبارات المحور الثالث	بشدة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق	المجموع	معدل العبارة
1	الإبداع يمكن أن يقود إلى ابتكار طرق جديدة وأكثر فعالية لأداء المهام اليومية.	16	15	8	39	46	124	%81.2
	النسبة	%13	%12	%6	%31	%37	%100	
2	الابتكار يدفع الإدارة إلى التفكير في المستقبل والبحث عن فرص جديدة للنمو.	12	14	11	42	45	124	%84.6
	النسبة	%10	%11	%9	%34	%36	%100	
3	الإبداع يساعد الإداريين على تطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات وتلبية احتياجات السوق المتغيرة.	8	16	12	48	40	124	%85.3
	النسبة	%6	%13	%10	%39	%32	%100	
4	المشاريع الإبداعية غالبًا ما تتطلب العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة.	0	9	14	48	53	124	%83.6
	النسبة	%0	%7	%11	%39	%43	%100	
5	الابتكار يمكن أن يقدم حلولاً جديدة ومبتكرة للمشاكل القديمة. يمكن للإداريين استخدام التفكير الإبداعي للتعامل مع التحديات بطرق لم يتم التفكير فيها من قبل.	0	5	9	46	64	124	%86.9
	النسبة	%0	%4	%7	%37	%52	%100	
6	الشركات التي تستثمر في الابتكار تكون عادةً أكثر قدرة على التميز عن المنافسين. يمكن للابتكار أن يوفر ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها.	8	16	12	48	40	124	%85.3
	النسبة	%6	%13	%10	%39	%32	%100	
7	التفكير الإبداعي يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة لاستغلال الموارد بشكل أكثر فعالية.	16	15	8	39	46	124	%81.2
	النسبة	%13	%12	%6	%31	%37	%100	
8	ثقافة الإبداع تعزز من	12	14	11	42	45	124	%84.6

قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة بانتظام.	النسبة	10%	11%	9%	34%	36%	100%
مجموع المحاور الثالث	التكرار	36	83	79	314	356	744
	النسبة	4.14%	9.56%	9.10%	36.17%	41%	100%
%85.4							

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

تشير النتائج المعروضة في الجداول أعلاه إلى ما يلي:

- جاءت نتائج المحور الثالث على النحو التالي: 41% من المشاركين أجابوا بـ "موافق بشدة"، و 36.17% بـ "موافق"، و 9.10% بـ "محايد"، و 9.56% بـ "غير موافق"، و 4.14% بـ "غير موافق بشدة"، بمعدل إجمالي قدره 85.4% لكافة بنود المحور.
- حلت العبارة رقم (5): "يمكن للإداريين استخدام التفكير الإبداعي لتقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القديمة والتعامل مع التحديات بطرق غير مألوفة" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.56 بنسبة 86.9%.
- بينما جاءت العبارة رقم (1): "الإبداع يمكن أن يقود إلى ابتكار أساليب جديدة وأكثر فعالية لأداء المهام اليومية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي 3.42 بنسبة 81.2%.

الجدول رقم (9): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتوجّه عبارات المحاور الثالث

#	عبارات المحور الثالث	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	درجة الاجابة
1	الإبداع يمكن أن يقود إلى ابتكار طرق جديدة وأكثر فعالية لأداء المهام اليومية.	3.56	1.11	موافق
2	الابتكار يدفع الإدارة إلى التفكير في المستقبل والبحث عن فرص جديدة للنمو.	3.79	1.08	موافق
3	الإبداع يساعد الإداريين على تطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات وتلبية احتياجات السوق المتغيرة.	3.88	1.21	موافق
4	المشاريع الإبداعية غالباً ما تتطلب العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة.	3.87	1.09	موافق
5	الابتكار يمكن أن يقدم حلولاً جديدة ومبتكرة للمشاكل القديمة. يمكن للإداريين استخدام التفكير الإبداعي للتعامل مع التحديات بطرق لم يتم التفكير فيها من قبل.	4.56	1.14	موافق بشدة
6	الشركات التي تستثمر في الابتكار تكون عادةً أكثر قدرة على التميز عن المنافسين. يمكن للابتكار أن يوفر ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها.	3.88	1.21	موافق

7	التفكير الإبداعي يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة لاستغلال الموارد بشكل أكثر فعالية.	3.87	1.09	موافق
8	ثقافة الإبداع تعزز من قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة بانتظام.	4.56	1.14	موافق بشدة
مجموع المحور الثالث		3.85	1.11	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

لقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي في هذا المحور (3.85)، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى "الجيد"، مما يعكس اتفاق غالبية المشاركين على أهمية مهارتي الإبداع والابتكار في تطوير العمل الإداري. حيث تُعد المؤسسات التي ترعى وتدعم الإبداع والابتكار أكثر قدرة على ابتكار خدمات ومنتجات متميزة، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة في السوق، ويُساهم في توسيع حصتها السوقية وجذب شرائح جديدة من المستفيدين. كما يُعزز الإبداع ثقافة التعلم المستمر، حيث يُبدي الأفراد المبدعون اهتمامًا بتطوير مهاراتهم واكتساب معارف جديدة، ما ينعكس إيجابًا على كفاءتهم الإدارية والقيادية.

وبناءً على ما تقدّم، فإن امتلاك الأفراد لمهارات الإبداع والابتكار يساهم بشكل فعّال في تحسين جودة العمل الإداري، سواء من حيث تعزيز جودة اتخاذ القرار، ورفع الكفاءة والإنتاجية، أو من خلال تعزيز التكيف مع المتغيرات، وتحفيز الموظفين، وتكريس ثقافة تنظيمية إيجابية، وتدعيم القدرة التنافسية، وتيسير التطوير المهني، وتحسين آليات التعامل مع الأزمات. إن توافر هذه العوامل مجتمعة يُعدّ دعامة أساسية لتعزيز فعالية الإدارة ونجاح المؤسسة بشكل عام.

3.2. اختبار الفرضيات

– الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك الموظف الذكاء العاطفي وبين تطوير العمل الإداري.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط للعلاقة بين امتلاك الموظف الذكاء العاطفي وبين تطوير العمل الإداري

طبيعة العلاقة		تطوير العمل الاداري		المتغير الأول	المتغير الثاني
إيجابية قويّة	0.762	معامل ارتباط سبيرمان		الذكاء العاطفي	
	0.00	مستوى الدلالة			

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

يوضّح الجدول أعلاه أنّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05، يمكن القول أنّ هناك علاقة بين امتلاك الموظف الذكاء العاطفي وبين تطوير العمل الإداري، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.762 ما يُشير إلى أنّ الأثر الاحصائي قوي من المتغير الأول على الثاني.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك الموظف مهارة التواصل الفعال وبين تطوير العمل الاداري.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط للعلاقة بين امتلاك الموظف مهارة التواصل الفعال وبين تطوير العمل الاداري

طبيعة العلاقة	تطوير العمل الاداري	المتغير الأول المتغير الثاني	
		معامل ارتباط سبيرمان	مهارة التواصل الفعال
إيجابية قوية	0.775		
	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أنَّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، يمكن القول أنَّ هناك علاقة بين امتلاك الموظف مهارة التواصل الفعال وبين تطوير العمل الاداري، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.775 ما يُشير إلى أنَّ الأثر الاحصائي قوي من المتغير الأول على الثاني.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك الفرد مهارة الإبداع والابتكار وبين تطوير العمل الإداري.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط للعلاقة بين الادارة الالكترونية للتعليم وبين مواكبة التحول الرقمي

طبيعة العلاقة	تطوير العمل الاداري	المتغير الأول المتغير الثاني	
		معامل ارتباط سبيرمان	مهارة الابداع والابتكار
إيجابية قوية	0.889		
	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أنَّ مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، يمكن القول أنَّ هناك علاقة بين امتلاك الموظف مهارتي الابداع والابتكار وبين تطوير العمل الاداري. ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.889 ما يُشير إلى أنَّ الأثر الاحصائي قوي من المتغير الأول على الثاني.

3. النتائج والتوصيات

1.3. نتائج البحث

من خلال جمع البيانات للدراسة الميدانية التي تم من خلالها قياس وتحليل إجابات الموظفين على محاور الدراسة فقد توصلنا الى النتائج الاتية:

- لقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور (4.19)، مما يشير إلى أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي يتمكنون من العمل بفعالية ضمن الفريق. فهم قادرون على التعامل مع الاختلافات وإدارة النزاعات بشكل بناء، مما يعزز الروح الجماعية ويزيد من الإنتاجية العامة للفريق.
- لقد بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور (3.77) بدرجة "جيدة"، وهو مؤشر واضح من إجابات معظم الموظفين الذين وافقوا على عبارات هذا المحور. فالتواصل الفعال يساهم في تنظيم المهام وتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة.
- إنَّ المعدل العام للمتوسط الحسابي (3.85) بدرجة "جيدة". إن المؤسسات التي تدعم الإبداع والابتكار تتميز بقدرتها على تقديم منتجات وخدمات جديدة وفريدة، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق.
- العلاقة بين الذكاء البشري وتطوير العمل الإداري في المدارس تلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة التعليم وفعالية الأداء الإداري. يمكن تحليل هذه العلاقة من خلال عدة جوانب:
- إنَّ القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية.
- الذكاء العاطفي يساعد المدراء على تحفيز الموظفين والطلاب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا العام.
- إنَّ القدرة على العمل بفعالية ضمن فريق والتعاون مع الزملاء يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي وتنفيذ المشاريع المشتركة بشكل أكثر فعالية.
- الذكاء الاجتماعي يسهل بناء العلاقات والشبكات داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي، مما يعزز الدعم والتعاون.
- إنَّ القدرة على التفكير الإبداعي تساهم في تطوير أفكار جديدة وتحسين الأساليب الإدارية. المدارس التي تدعم الإبداع تشهد تحسينات مستمرة في طرق التدريس والإدارة.
- باختصار، الذكاء البشري بجميع أبعاده يلعب دوراً حيوياً في تطوير العمل الإداري في المدارس، حيث يساهم في تحسين بيئة العمل، تعزيز التعاون، وتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية.

2.3. التوصيات الصادرة عن البحث

تطوير العمل الإداري في المدارس يعتمد بشكل كبير على الذكاء البشري، ويشمل هذا العديد من الجوانب مثل اتخاذ القرارات، إدارة الموارد البشرية، وتحسين الكفاءة التشغيلية. هنا بعض التوصيات البحثية حول هذا الموضوع:

- دراسة كيفية تأثير الذكاء العاطفي للمديرين والمشرفين على تحسين التفاعل بين أعضاء الفريق وزيادة الرضا الوظيفي.
- تقييم مدى تأثير التفكير النقدي على جودة القرارات الإدارية في المدارس وكيفية تعزيز هذه المهارات لدى القادة التربويين.

- دراسة كيفية دمج الأدوات الذكية مثل أنظمة إدارة المعلومات والمدارس الإلكترونية مع الخبرات البشرية لتحسين الكفاءة الإدارية.
- تصميم وتقييم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الإدارة الاستراتيجية، التفكير الإبداعي، والذكاء العاطفي والاجتماعي لدى المدراء.
- بحث كيفية تأثير الوعي الثقافي لدى المدراء على إدارة المدارس التي تضم طلابًا وموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة.
- دراسة كيفية استخدام مهارات مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والقدرة على التكيف لإدارة الأزمات والطوارئ في المدارس.
- تحليل دور القادة التحويليين الذين يستخدمون الذكاء البشري في إحداث تغييرات إيجابية على المستوى الأكاديمي والإداري في المدارس.
- دراسة كيفية استخدام الذكاء البشري في ضمان العدالة والمساواة بين جميع الأعضاء في المجتمع المدرسي.
- استكشاف الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير وتحفيز التفكير الإبداعي والإداري بين العاملين في المجال التربوي.

3.3. الآفاق المستقبلية للبحث

- أثر الذكاء العاطفي في تعزيز القيادة التحويلية لدى الإداريين في المؤسسات التعليمية.
- العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في القطاع الخاص.
- فعالية البرامج التدريبية في تنمية الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية وتأثيرها في الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

- De Cremer, D., & Kasparov, G. (2021). AI should augment human intelligence, not replace it. *Harvard Business Review*, 18(1), 1-8.
- Hsiao, P. W., & Su, C. H. (2021). A study on the impact of STEAM education for sustainable development courses and its effects on student motivation and learning. *Sustainability*, 13(7), 3772.
- Jarrahi, M. H., Lutz, C., & Newlands, G. (2022). Artificial intelligence, human intelligence and hybrid intelligence based on mutual augmentation. *Big Data & Society*, 9(2), 20539517221142824.
- Oritsegbemi, O. (2023). Human intelligence versus AI: implications for emotional aspects of human communication. *Journal of Advanced Research in Social Sciences*, 6(2), 76-85.
- Sterelny, K. (2017). Social intelligence, human intelligence and niche construction. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 362(1480), 719-730.

- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. John Wiley & Sons.

Impact of Artificial Intelligence on Organizational Performance

Tahani hallal¹

Doctoral School of Law , Political, Administrative and Economics Sciences,
Lebanese University , Lebanon

Tahanibilal@hotmail.com

Abstract

This study empirically investigates how artificial intelligence (AI) influences organizational performance in a sample of 25 Lebanese firms. Grounded in a positivist paradigm and using a cross-sectional survey design, we measure seven constructs—AI adoption level, technological capability, employee AI competence, innovation-oriented culture, digital leadership, AI-related R&D investment, and data quality—through validated scales. Aggregate scores are analyzed with SPSS via Pearson correlations and simple regressions.

The results are mixed. Only three variables exhibit a positive, statistically significant effect on performance: employee AI competence ($\beta = 0.695$, $p < 0.001$; $R^2 = 0.483$), innovation culture ($\beta = 0.562$, $p = 0.003$; $R^2 = 0.316$), and AI R&D investment ($\beta = 0.579$, $p = 0.002$; $R^2 = 0.336$). Together, they explain nearly half of the variance in organizational performance. Conversely, AI adoption level, technological capability,