



---

## The role of administrative intelligence in enhancing creative capabilities: A survey study of the opinions of a sample of leaders in the Anbar Education Directorate

دور الذكاء الإداري في تعزيز القدرات الإبداعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات  
في مديرية تربية الأنبار  
م. د. مثنى عبد الوهاب جمعة الموله

---

### Abstract

The current research aims to clarify the role of administrative intelligence as an independent variable with its seven dimensions (strategic vision, common destiny, tendency to change, giving, harmony, dissemination of knowledge, creative performance) in creative abilities as a dependent variable with its four dimensions (self-leadership, tendency to risk, promoting new ideas, Perceived organizational support) and then determining the relationship of correlation and influence between them and the purpose of determining the research objective. A questionnaire form consisting of 33 items was designed and distributed to a random sample of leaders in the Anbar Education Directorate with 50 respondents. The data was analyzed using the spss program and many statistical tools were used, including the mean. Arithmetic, standard deviation, and regression coefficient.

---

\*كلية المعارف الجامعة .

The most prominent results were the presence of a statistically significant effect between the two variables, and there is a strong effect between administrative intelligence and creative abilities. The researcher recommended the necessity of spreading awareness and knowledge of the dimensions of organizational intelligence and teaching methods for developing intelligence and creativity.

**المستخلص :** يهدف البحث الحالي الى بيان دور الذكاء الاداري كمتغير مستقل بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية ، المصير المشترك ، الميل للتغير، العطاء ،التوافق ،نشر المعرفة ،الاداء الابداعي ) في القدرات الابداعية كمتغير تابع بأبعاده الاربعة (قيادة الذات ،الميل للمخاطر ،تعزيز الافكار الجديدة ،الدعم التنظيمي المدرك ) وبعد ذلك تحديد علاقة الارتباط والتأثير بينهما والغرض تحقيق هدف البحث تم تصميم استمارة استبيان مكونه من ٣٣ فقرة وتم توزيعها على عينة عشوائية من القيادات في مديرية تربية الانبار بواقع ٥٠ مستجيب وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج spss واستعمل العديد من الادوات الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار وكانت ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين المتغيرين وهناك تأثير قوي بين الذكاء الاداري والقدرات الابداعية وأوصى البحث بضرورة نشر الوعي والمعرفة بأبعاد الذكاء التنظيمي وتعليم اساليب تطوير الذكاء والابداع .

**المقدمة :** يعد الذكاء الاداري من ابرز المفاهيم الحديثة في حقل الادارة اذ يعبر عن اجمالي القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لإدارة المنظمة بان تقدم افضل ما لديها من حلول لمعالجة المشاكل الحاصلة وبالنظر للمشاكل المستقبلية قبل وقوعها وتحقيق الاهداف بأفضل الطرق الممكنة .وتكمن اهمية هذا المفهوم للمنظمة كونه يمثل الادارة والقيادة معا فمن خلاله يستطيع الاداري ان يمارس العمليات الادارية والتي يستطيع من خلالها اقرار التغير على الانظمة والقوانين والهيكل التنظيمية والتكنولوجية المستعملة ويستطيع كذلك ممارسة القيادة والتي من خلالها يمكنه تحفيز وكسب ودهم واحترامهم وبالتالي ولأنهم وانتمائهم للمنظمة .

من جانب اخر ان الوقت الذي تستغرقه الادارة في التفكير يعتبر استثمارا ينشأ عنه تقدير دقيق للفرص المستقبلية واستغلال افضل للقدرات الابداعية والعمل على توجيهها بما يخدم تميز

المنظمة وقدرتها على تقديم خدمات غير مسبوقه خصوصا مع اشتداد المنافسة واتساع الطلب على الخدمات ذات الجودة العاليه وهذا يستوجب تسارع عمليات الابداع وتطوير الخدمات المقدمة والاهتمام المتزايد بالموظفين واطاحة الفرصة امامهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم تنافسية المنظمة مما يفرض عليها جعل الذكاء الاداري والوقت معا في خدمة استراتيجيتها لتحقيق اهدافه بكفاءة وفاعلية .

وبناءً على ما تقدم ولأهمية الدور الذي يلعبه الذكاء الاداري في تعزيز القدرات الابداعية للعاملين عامة والعاملين في مديرية تربية الانبار خاصة جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسيين للبحث الحالي بهدف تشخيص دور الذكاء الاداري في تعزيز القدرات الابداعية واختيرت عينة من الموظفين العاملين في مديرية تربية الانبار لأجراء الجانب الميداني من البحث ، نفذ البحث لتحقيق أهدافه في معرفة مستوى اعتماد المنظمة عينة الدراسة الذكاء الاداري والقدرات الابداعية ورفد المنظمة بالاقترحات والتوصيات التي يمكن ان تسهم في تحقيق اهدافها ولتحقيق اهداف البحث جرى تقسيمه الى اربعة محاور تناول الاول منهجية البحث وتضمن المحور الثاني الاطار النظري فيما تناول المحور الثالث الجانب العملي وجاء الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

### **المبحث الاول: منهجية البحث**

**اولا :مشكلة البحث -** اصبحت القدرات الابداعية في ظل التقدم التكنولوجي وتنوع المهارات والامكانيات عملة نادرة من الصعب الحصول عليها واصبحت المنظمات وعلى مختلف تخصصاتها وانواعها تحتاج الى المبدعين بل تجاوزت ذلك ايضا الى جانب المبدعين ذات القدرات تطويرهم والمحافظة عليهم لانهم الدعامة الاساسية لتحويل التهديدات الخارجية الى فرص يمكن استغلالها للبقاء والاستدامة، لان الصراع في الوقت الحاضر او الحروب على المبدعين ، الظروف الحالية ادت الى هجرة المبدعين والعقول الامعة الى الخارج بسبب قلة الاهتمام والعناية بهم وبالتالي فان مشكلة البحث تتمثل في السؤال الرئيسي : ما مدى تأثير الذكاء الاداري في تعزيز القدرات الابداعية في المنظمة ؟ وفي ضوء ذلك تنبثق مجموعة من الاسئلة الفرعية الاتية :

- أ. ما مستوى الذكاء الاداري لدى موظفي المديرية العامة لتربية الانبار ؟
- ب. ما مستوى القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الانبار؟

ج. ما تأثير الذكاء الاداري في تعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي المديرية العامة لتربية الانبار ؟

**ثانيا :اهمية البحث**

أ. قد تسهم نتائج هذا البحث في فهم واقع الذكاء الاداري في الميدان المبحوث، وكذلك فهم واقع ادارة الابداع والعلاقة التي تربط بينهما.

ب. تحديد طبيعة التأثير بين الذكاء الاداري وإدارة الابداع للعاملين ومدى استفادة المنظمة المبحوثة من نتائج البحث لغرض وضع استراتيجياتها وخططها المستقبلية.

ج. تأتي الاهمية العلمية من اختيارها لمجتمع البحث الذي تم إجراء البحث على أفراده ممثلا في مديرية تربية الانبار من خلال تأثير الذكاء الاداري في تعزيز القدرات الابداعية .

**ثالثا :اهداف البحث - يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :-**

أ. تقديم اطارا نظرياً في الموضوعين وفق احدث المراجع العلمية في هذا المجال.

ب. تشخيص مستوى الذكاء الاداري والقدرات الابداعية في عمل المديرية عينة البحث.

ج. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاداري و القدرات الابداعية في المنظمة عينة البحث .

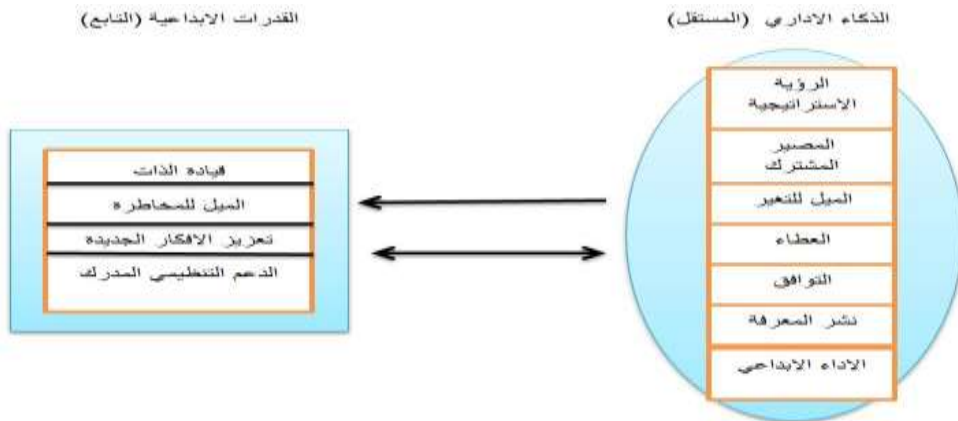
د. تحديد مدى تأثير مستويات الذكاء الاداري على القدرات الابداعية في المنظمة عينة البحث .

**رابعا : فرضيات البحث - يهدف البحث لأثبات صحة الفرضيات الاتية :**

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الذكاء الاداري بأبعاده و القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ب. لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للذكاء الاداري بأبعاده في القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

**خامسا: المخطط الفرضي للبحث**



**سادسا :** مجتمع وعينة البحث - استنادا الى مشكلة البحث وفرضياته تم اختيار الاستبانة كأداة جمع المعلومات وتتكون الاستبانة من جزئين يتعلق الاول بالمعلومات العامة والجزء الثاني فيها بالمعلومات الخاصة بالبحث ويتكون من (٧) بعدا منها للذكاء الاداري و (٤) للقدرات الابداعية وقد تضمن كل بعد ثلاث فقرات وقد صحت الاستبانة بالاستناد الى مقياس (Albrecht,2003) المستخدم لدراسة الذكاء الاداري ومقياس ( Sriboonlue et al., 2015) للقدرات الابداعية ،حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من (٦٠) قيادياً من القيادات في مديرية تربية الانبار وتم اختيار منها عينة عشوائية قدرها (٥٢) مستجيباً<sup>١</sup> تم استرجاع منها (٥٠) استمارة وكانت نسبة الاستجابة (٩٦%) وتم استخدام برنامج spss للحصول على النتائج الاحصائية .

### **المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث**

**اولاً:** مفهوم الذكاء الاداري - يعتبر مصطلح الذكاء الاداري حديث العهد حيث برز للوجود مع بداية القرن الحادي والعشرون ويعرف بانه مجموعة القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها ادارة مشروع خاص او عام وتحقيق الاهداف بأفضل طريقة ممكنة (ماركم،٢٠٠٢: ٣) وهنالك من يرى ان الذكاء الاداري هو عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الاجراءات الوقائية من المشكلات وادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع العاملين وتوليد الافكار بمهارات قيادية والتفاوض والاقناع والتأثير في الاخرين وتوقع الاحداث وادارة الازمات (Menkes,2010:٨٠) ويرى (المطيري،٢٠٢١: ٣٤) .

ان الذكاء الاداري بانه العمليات الادارية التي يتم من خلالها ممارسة بعض الذكاءات الادارية المتعلقة بصناعة القرار وذكاء الاتصال الاداري وذكاء التحفيز لتحسين الفاعلية التنظيمية. الذكاء الاداري هو قلب النجاح ويبدأ من فهم ما يقوله الاخرين من مهارات الاصغاء النشط واخذ الوقت الكافي لذلك ويصوب سوء الفهم الذي قد يحدث بين مكونات العمل اذ عليه الا يقدم ما لديه قبل ان يستوضح ما لدى الاخرين وان يبدأ حديثه بوضوح ومرونة وان يأخذ بما تم التخطيط له وامكانيات تنفيذه وما يترابط مع ذلك من حقائق ومواقف ضاغطة (Downy,2013:23) والذكاء الاداري عملية تأثير في نشاطات فرد او مجموعة لحثهم نحو تحقيق اهداف في موقف محدد (Heresy &Blancher , 1984:١٠٢) ويمكن ان نحكم على درجة الذكاء الاداري بأي منظمة من قياس جودة العمل فعندما تتوقف المنظمة عن تحقيق ما مخطط لها او تتعوق جهودها في ذلك تصبح جهود التطوير والتحسين لازمة ويكون لزاما على

<sup>1</sup> Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, #30, pp. 607-610

المديرين استثمار قدراتهم للنهوض بمنظمتهم (الياس ، ٢٠٠٩: ٢٩) وتأتي أهمية الذكاء الإداري بعد اتمام اعمال التقويم ليتمكن العاملون من فهم صورتهم ،ومن اهم الانشطة التي يقوم بها المديرين هي اتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحديد ما يجب عمله ومن المفيد للمدير ان يستخدم منهجا منظما في حل المشكلات يقوم على تحديدها وتوصيفها والبحث عن اسبابها والحلول الناجعة لها وامكانية تطبيقها وان يمزج بذكائه الإداري حصيلة ما تقدم لتكون قيادته عملية ناجحة عند اتخاذ القرارات ،اي ان الذكاء الإداري خليط من الموضوعية والذاتية ودرجة الموازنة بينهما في سبيل تحقيق اهداف المنظمة بدرجة تشعر الموظفين بأدوارهم الوظيفية (القيسي ، ٢٠١٤: ١٢٤)

**ثانياً: أهمية الذكاء الإداري - للذكاء الإداري أهمية كبيرة فهو يساهم في تعزيز اطر التفاهم والتعاون بين المدير والافراد العاملين ويؤدي الى احداث نقلة نوعية في كيفية ادارة المهام على اساس من العلاقات المتينة والمهارات والمقدرات الذهنية والتفاعلات الاجتماعية التي يتمتع بها الموظف وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق الاهداف المنشودة بأقل جهد واسرع وقت وسمعة طيبة بين المنظمات .واشار (الظفيري، ٢٠٢٠: ٤٥) و (نجوى، ٢٠٢٢: ٥٦) بان الذكاء الإداري يؤدي دورا مهما في العملية الادارية تتمثل في الاتي :**

أ. تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها :تفيد الرؤية التي يضعها المدير في تحقيق الاهداف والغايات الخاصة بالمنظمة ،حيث يلعب الذكاء دورا في تسهيل انواع معينة من العمليات الادراكية وقد يساعد الذكاء الإداري على تطوير رؤية مقنعة والحالات المزاجية الايجابية يمكن ان يعزز الابداع والتفكير التكاملي والاستقرائي فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز من معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات والتهديدات والقضايا والفرص التي تواجه المنظمات.

ب. تشجع المرونة في صنع القرار والتغيير :يستخدم المديرين ذكائهم وعواطفهم في تحسين صنع القرار فمعرفة اسباب او محددات تلك المشاعر والعواطف قد توفر للقائد معلومات ترتبط بفرص او مشكلات داخل المنظمة ويمكن استعمال تلك المشاعر كإشارات لتوجيه انتباههم الى الاهتمامات الملحة التي تحتاج الى معالجة وعناية فورية .

ج. الحفاظ على الاثارة والحماس والثقة والتعاون في المنظمة :يحتاج مديرين المنظمات الى التمييز بين ما يشعر به المرؤوسين فعلا وما يظهره من مشاعر ويجب ان يكون قادر على توقع ردود افعالهم الى مختلف الظروف والاحداث والتغيرات وادارة تلك المشاعر بفاعلية لذا يجب عليه ان يكون قادرا على تقييم مشاعر مرؤوسيه ومعرفة مدى تأثير تلك المشاعر.

ثالثاً: ابعاد الذكاء الاداري - قام الباحث بأجراء مسح في البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاداري اتضح انها قد اتفقت على استعمال نموذج Albrecht الذي وضعة في عام ٢٠٠٣ لقياس الذكاء الاداري والذي احتوى على سبعة ابعاد اساسية (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التوافق، نشر المعرفة، و ضغط الاداء ) والذي يمكن تناولهما بالتفصيل (Albrecht,2003)."

أ.الرؤية الاستراتيجية: يتطلب من كل منظمة ان يكون لديها رؤية مستقبلية واضحة و مبدأ تنظيمي والغاية التي تريد تحقيقها. ان الرؤية الاستراتيجية تعتبر من العناصر المهمة لتحقيق الذكاء التنظيمي والتي تعني القدرة على تحديد توجهات المنظمة المستقبلية بما فيها الرؤية والرسالة والمبادئ الرئيسية. (محمد، ٢٠٢٣: ١١٣)

ب.المصير المشترك: مدى امكانية المنظمة على فهم البيئة الخارجية التي تتعامل معها من ذوي المصالح مثل الموردين، الزبائن، شركاء الاعمال وخلق الشعور لهذه الاطراف بالعمل الجماعي المشترك وبروح فريق العمل وقيادة المنظمة بالتوجه المرغوب لنجاح اعمالها ( طالب واخرون، ٢٠١٩)

ج.الرغبة في التغيير : الرغبة في التغيير هو المفهوم المقابل لمقاومة التغيير والذي يعتبر من المشكلات الاكثر شيوعا التي تواجه المنظمات دائما "والمنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي يشبع بها حب التغيير ويقصد به امتلاك المنظمة الامكانيات البشرية والتنظيمية وان تكون المنظمة اكثر تقبلا للتغيرات البيئية .

د.العطاء: يعتبر العطاء مشتقا من بعد المصير المشترك ويعني بالعطاء الرغبة في تقديم الجهود بشكل يفوق الجهود المعيارية ويقصد بالعطاء رغبة الموظفين بالمساهمة بشيء اكثر من المتوقع وبما يتجاوز المستوى المطلوب.

هـ.التوافق: "استخدام قواعد وادوات فاعلة تساعد على النجاح في ضوء الهيكل المناسب ودعم السياسات وتسهيل اجراءات العمل وتحسين نظم المعلومات وخلق قيمة للزبائن ونقل المسؤولية الى ادنى مستوى والتنسيق بين القطاعات". (parvizi&siadat,2014)

و.نشر المعرفة : تعتبر عملية نشر المعرفة هي الية لها القدرة على تحويل المعرفة الفردية الى معرفة تنظيمي جماعية ويقصد بهذا البعد القدرة على خلق ونقل وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة (Gholami&safae,2012)

ي.ضغط الاداء: هو فهم العاملون في جميع المستويات طبيعة ادوارهم ومسؤولياتهم ومدى الاسهامات المتوقعة منهم حيث يعبر ضغط الاداء عن مجموعة من الضغوط التي يضعها

الشخص لنفسه والوليات متفق عليها بين القائد والمرؤوس من اجل تحقيق النجاح المشترك للمنظمة .

**رابعاً:** مفهوم القابليات الابداعية - لقد وضع لنا ( Al Othman & Sohaib, 2016:3) القابليات الابداعية: بانها عبارة عن القدرة على خلق ابتكارات في الاستجابة للتغيرات والفرص السياقية دون انقطاع تنظيمي، ضمن منظور الوقت والتكاليف الزائدة، أو فقدان الأداء، في حين بين (Nielsen & Momeni, 2016:86) ان القابلية الابداعية هي القدرة الكبيرة على تقديم الخدمات والمنتجات المبتكرة باستمرار من خلال القدرة الاستيعابية للقابليات التنظيمية كما وجد أن إحدى القابليات الأكثر ديناميكية التي تؤدي إلى أقوى ميزة تنافسية في المنظمات هي القابليات الابداعية والتي ترتبط بالقدرات التنظيمية الأخرى. في حين سبقهم ( Lawson & Samson, 2001) الى تعريف القابليات الابداعية بأنها القدرة على تحويل المعرفة والأفكار باستمرار إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة. وبعبارة أخرى القابليات الابداعية ليست مجرد القدرة على النجاح في إدارة أعمال جديدة وانما هي القدرة التي تولد إمكانات للسلوكيات على مستوى المنظمة والتي تؤدي إلى أنشطة ابداعية منتظمة داخلها، من زاوية أخرى وضح ( Momeni et al. , 2015:1) القابليات الابداعية من خلال تركيزه على العلاقة التفاعلية والتكاملية بين هذه القابليات، فالإبداع هو عملية تكنولوجية واجتماعية واقتصادية معقدة. لذلك، لا يقاس النجاح من خلال عامل واحد أو اثنين فقط، ولا يمكن لأي عامل أن يكون فعالاً لوحده. على هذا النحو تكتمل القابليات الابداعية بصورة شاملة كنتيجة للعديد من العلاقات والتواصل بين الافراد والموارد والمؤهلات والعلاقات مع المنظمات الأخرى، ولذلك فإن القابلية الابداعية ليست نتيجة لواحدة من القدرات ولكنها تتدفق من مجموعة شاملة لكثير من القدرات. وبلاستفادة من الاديبيات السابقة يرى الباحث ان القابليات الابداعية هي: تلك العمليات التي يتم اتخاذها لغرض ضمان استمرار وصلاحية وتكيف وتطور القابليات الابداعية والمحافظة عليها من الاستهلاك والتقدم مقابل التطور المستقبلي، من خلال الادارة الفعالة لعملية توليد الابداع وتسويقه.

**خامساً:** ابعاد القابليات الابداعية - اصبحت ديناميكية القدرات الابداعية امرا حيويًا لبقاء المنظمات، وعاملاً رئيساً في تحقيق الميزة التنافسية ( Grieco, 2017: 52) مع ذلك لازالت هناك حاجة لتطوير مقياس يلائم القدرات الابداعية وواقع المنظمة نفسها من جهة أخرى. ان فاعلية هذه المقاييس في القياس يعتمد على البيئة التنظيمية المراد التطبيق فيها، هناك



العديد من الأبعاد المعتمدة في قياس القدرات الإبداعية مع ذلك البحث الحالي ستعتمد على ابعاد (Sriboonlue et al., 2015: 12) في قياس القدرات الإبداعية، وتتمثل الأبعاد الفرعية بـ(تعزيز الأفكار الجديدة، الدعم التنظيمي المدرك، القيادة الذاتية، الميل للمخاطر)

أ. تعزيز الافكار الجديدة : البحث عن أفكار جديدة ومحاولة تعزيزها امر ضروري، وذلك كون البيئة التي تعمل بها المنظمات تتسم بالسرعة والتعقيد، لذا يجب اليوم على تلك المنظمات تعزيز القدرات المهنية والإدارية الضرورية للبقاء والاستمرار وعليه فان توليد الأفكار يشير الى القدرة على ابتكار وتطوير افكار جديدة ومفيدة، أو اعادة تقييم أو جمع الأفكار القديمة لغرض الخروج بفكرة جديدة وذلك من اجل تطوير وجهات نظر جديدة ومفيدة لتلبية الحاجات التي يتطلبها المجتمع (Shewfelt, 2019: 18) خلق الأفكار وتطويرها يرتبط بالقدرات الفردية.

ب. الدعم التنظيمي المدرك : هو تصور الموظفين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والاهتمام برفاهيتهم والتي تساعد في دمج الهوية الشخصية بالهوية الاجتماعية للمنظمة والتي سوف تعزز السلوكيات الإيجابية بشكل يؤدي الى تنمية القدرات الإبداعية، ان مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يستند الى نظرية التبادل والذي يسهم في خلق ثقافة مبتكرة داخل المنظمة من خلال الاتصال والتعلم ونقل المعلومات والعلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل تطوير العلاقات الفردية اتجاه المنظمة وزملاء العمل بشكل يعزز الخبرات وبما يسهم في زياده فاعلية العملية الابداعية (Malins & Gulari, 2013: 33).

ت. قيادة الذات : يعد Manz سنة ١٩٨٦ اول من نظر حول مفهوم قيادة الذات مستندا في ذلك الى الأفكار التي وردت في نظرية الرقابة وينظر الى مفهوم قيادة الذات على انه عملية يؤثر الفرد في ذاته لتحقيق التوجه الذاتي والدافع الذاتي الضروريين للتصرف والأداء بطرائق مرغوبة او هو عملية التمكين التي يتعلم الشخص من خلالها المعرفة

ث. بنفسه بشكل أفضل ومن خلال هذا الفهم الأفضل للذات يمكنه توجيه حياته بشكل أفضل ج. يعد مفهوم قيادة الذات الأساس لكل قيادة او إدارة، كونك إذا لم تقدر على قيادة نفسك، كيف يمكنك قيادة الآخرين؟ وبذلك فان قيادة الذات مفهوم معياري يوفر وصفة سلوكية وإدراكية معينة في أثناء العمل داخل السياقات النظرية التي يوفرها التنظيم الذاتي والاجتماعي (Lungeanu et al., 2015).

ح. الميل للمخاطر : يعد Brokhaus سنة ١٩٨٠ اول من درس مفهوم الميل للمخاطرة ضمن بيئة الاعمال، مع ذلك حاول العديد من الباحثين دراسة هذا المفهوم باستخدام مصطلحات مرادفة مثل: تقبل المخاطر، أو تحمل المخاطر، والاستعداد للمخاطرة (، اذ أصبحت

المنظمات (Hyrsky & Tuunanen, 2018) اليوم تدرك أن القضاء على جميع المخاطر امر مستحيل، لذا فان مواجهة المخاطر يعد امرا محتوما لا مفر منه لذا فان الاستعداد لمواجهة يكون متباينا (Lawson, 201416) لذا فان الميل للمخاطرة كمفهوم يشير الى القابلية التنظيمية والفردية على المخاطرة، بمعنى الاستعداد الحالي للمخاطرة أو عدم المخاطرة، وهذا الاستعداد يمكن ان يتغير بمرور الوقت او تبعا للتغيرات في السمات الفردية، ارتفاع درجة ميل الموظف للمخاطرة يعكس الموقف الإيجابي اتجاه المخاطرة تحول الى سلوكيات محفوفة بالمخاطرة بغض النظر عن العواقب السلبية (Antoncic et al., 2018)

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

١. ترميز متغيرات البحث

#### جدول رقم (١) ترميز مقياس البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات
الذكاء الاداري AI	الرؤية الاستراتيجية	٣
	المصير المشترك	٣
	الميل للتغير	٣
	العطاء	٣
	التوافق	٣
	نشر المعرفة	٣
	الاداء الابداعي	٣
القدرات الابداعية CA	قيادة الذات	٣
	الميل للمخاطر	٣
	تعزيز الافكار الجديدة	٣
	الدعم التنظيمي المدرك	٣

٢. اختبار ثبات المقياس وصدقة - اخضع الباحث مقياس الدراسة لتحليل ثبات المقياس وصدقة ،حيث اعتمد الباحث اختبار (Chronbach's alpha) لقياس ثبات المقياس ،اما صدق المقياس فقد تم احتسابه من خلال الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات وكانت النتائج كما بينها الجدول ادناه

#### جدول (٢) ثبات وصدق مقاييس البحث

المتغير	Chronbach's alpha	الصدق
الذكاء الاداري	٠,٩١	٠,٩٧
القدرات الابداعية	٠,٨٥	٠,٩٢

يبين الجدول اعلاه ان قيم (Chronbach's alpha) ضمن القيم المقبولة التي اشار اليها (ursachi et al 2015).

٣. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وابعاده - هدف الباحث في هذه الفقرة الى عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على المستوى الجزئي والكلبي من خلال

استعراض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكما مبين في الجدول ادناه علما ان الباحث اعتمد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) لمقارنة النتائج.

### جدول رقم (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات وابعاد البحث
0.53	3.79	الرؤية الاستراتيجية
0.64	3.74	المصير المشترك
0.63	3.83	الميل للتغير
0.78	3.43	العطاء
0.45	3.93	التوافق
0.64	3.76	نشر المعرفة
0.33	3.71	الاداء الابداعي
0.44	3.90	قيادة الذات
0.32	4.05	الميل للمخاطر
0.44	4.10	تعزيز الافكار الجديدة
0.35	4.17	الدعم التنظيمي المدرك

يتبين من الجدول اعلاه الاتي :

1. حقق بعد الرؤية الاستراتيجية وسطا حسابيا بلغ (٣,٧٩) وهو اكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على ان مديرية تربية الانبار لديها رؤية استراتيجية مستقبلية وما يدعم ذلك الانحراف المعياري بمقدار (٠,٥٣) وهذا القيمة قليلة وتدل على وجد اتساق في اجابات العينة .
2. بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده المصير المشترك (٣,٧٤) وهذا يدل على شعور افراد عينة الدراسة بالمصير المشترك اي نجاحهم يرتبط بنجاح منظماتهم ويدعم ذلك الانحراف المعياري بقيمة (٠,٦٤) وهو يعبر قلة التشتت في اجابات المستجيبين للدراسة.
3. لقد حقق بعد الميل للتغيير وسطاً حسابياً بقيمة (٣,٨٣) وهذا يدل على ان هنالك ميول من قبل المستجيبين للتغيير بما هو افضل وتكريس مضمون التحسين المستمر في العمل ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٦٣) التي تدل الى عدم وجود تشتت بالإجابات.
4. حقق بعد العطاء وسط حسابي بمقدار (٣,٤٣) وهذا يفسر وجود هذا البعد بين افراد العينة مدعومة بالانحراف المعياري بقيمة (٠,٧٨) التي تدل على قلة التشتت بالاجابات.
5. اما بعد التوافق فقد حقق وسطا حسابيا بالغ (٣,٩٣) وهذا يفسر بوجود التوافق والانسجام بين الافراد وكذلك هنالك توافق بين الاقسام والشعب وهذا مدعوم بانحراف معياري بالغ قيمته (٠,٤٥).
6. بلغ الوسط الحسابي للبعدين نشر المعرفة والاداء الابداعي (٣,٧٦ و ٣,٧١) وهذا يفسر بوجود ثقافة نشر المعرفة بين الموظفين وينعكس بشكل مباشر على ادائهم الابداعي في العمل .

٧. لقد حقق بعد قيادة الذات وهو اول ابعاد القدرات الابداعية وسطا حسابيا مقداره (٣,٩٠) وهذا يدل على توفره لدى الافراد المستجيبين وحصل نفس البعد على انحراف معياري قدرة (٠,٤٤)

٨. اما بعد الميل للمخاطر فقد حصل على وسط حسابي قدرة (٤,٠٥) وهذا يفسر ان افراد العينة لديهم شغف ريادي حيث يميلون للمخاطر من اجل عائد اعلى ويعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٣٢) وهي قيمة قليلة تعكس ضعف التشتت بين الاجابات .

٩. حقق بعد تعزيز الافكار الجديدة وسطاً حسابياً بقيمة (٤,١٠) وهذا يفسر بوجود افكار جديدة لدى العينة المستجيبة او التفكير خارج الصندوق ويعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٤٤) والتي تعني ضعف التشتت بين الاجابات .

١١. الدعم التنظيمي المدرك حصل على وسط حسابي بقيمة (٤,١٧) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ويفسر ان تصورات المستجيبين اتجاه المنظمة تصورات ايجابية وينعكس بشكل ايجابي على قدراتهم الابداعية ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٣٥) التي تعني بقلة التشتت بين الاجابات .

٤ – اختبار فرضيات البحث - بهدف اختبار الفرضيات استعمل الباحث الانحدار البسيط بهدف معرفة مدى تاثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (الذكاء الاداري ) على القدرات الابداعية (المتغير التابع)

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاول (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية للرؤية الاستراتيجية في القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ٠,٠٥) يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرؤية الاستراتيجية في القدرات الابداعية .

#### جدول ٤

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	القدرات الابداعية		المتغير المعتمد
					β	α	المتغير المستقل
٠,٠٠٢	٠,١٢٣	٠,٣٥٠	٢,٦٥٥	١,٦٣	٠,٣٢٨	٢,٧١	الرؤية الاستراتيجية

يتبين من جدول (٤) الاتي:

١. ان الرؤية الاستراتيجية تؤثر على القدرات الابداعية وبمقدار (٠,٣٢) وهذا البعد معنوي لان قيمة SIG اصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وهذا يعزو الى ان الرؤية الاستراتيجية مفهوم يعمل على المستوى الكلي للمنظمة وينعكس على القدرات الابداعية للموظفين .
٢. كانت قيمة معامل الارتباط موجبة بمقدار ٠,٣٥٠ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والقدرات الابداعية .
٣. بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بمقدار (٠,١٢٣) وهذا يفسر كل زيادة بمقدار واحد في الرؤية الاستراتيجية سوف تؤثر بمقدار ١٢% على القدرات الابداعية .
- يستدل الباحث بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير للرؤية الاستراتيجية في القدرات الابداعية للموظفين .
- ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير للمصير المشترك في القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ٠,٠٥)

#### جدول رقم (٥)

SIG	$R^2$	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	القدرات الابداعية		المتغير المعتمد
					$\beta$	$\alpha$	المتغير المستقل
٠,٠١	٠,٢٧٢	٠,٥٢١	٧,٠٩٦	٢,٦٦	٠,٤٤٨	٢,٢٧	المصير المشترك

يتبين من الجدول رقم (٥) الاتي:

١. يؤثر المصير المشترك ايجاباً بالقدرات الابداعية وبمقدار (٠,٤٤٨) عن كل زيادة بقيمة واحد في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنويًا باعتبار ان قيمة sig بلغت ٠,٠١ وهو اصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وهذا يفسر ان المصير المشترك للموظفين ينعكس بشكل ايجابي على قدراتهم الابداعية وان نجاحهم مرهون بنجاح المنظمة ككل.
٢. ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت (٧,٠٩) وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥
٣. كانت قيمة معامل الارتباط طردية قوية بمقدار ٠,٥٢١ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ وتفسر كل زيادة في بعد المصير المشترك يؤدي الى زيادة في القدرات الابداعية للموظفين .
٤. بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ٠,٢٧٢ بمعنى كل زيادة بمقدار ١ في بعد المصير المشترك يؤدي الى زيادة بمقدار ٢٧% بالمتغير التابع .

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الثانية .  
 ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير للميل نحو التغيير في القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ٠,٠٥)  
 يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الميل للتغيير في القدرات الابداعية .

### جدول (٦)

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	القدرات الابداعية		المتغير المعتمد
					β	α	المتغير المستقل
٠,٠٢	٠,٤١٩	٠,٦٤٧	١٣,٧٠٥	٣,٧٠٢	٠,٥٥٩	١,٨٠	الميل للتغيير

يتبين من الجدول رقم (٦) الآتي:

١. يؤثر الميل للتغيير ايجاباً بالقدرات الابداعية وبمقدار (٠,٥٥٩) عن كل زيادة بقيمة واحده في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنويا باعتبار ان قيمة sig بلغت ٠,٠٢ وهو اصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وهذا يفسر ان الميل للتغيير ينعكس بشكل ايجابي على قدراتهم الابداعية وان لديهم شغف بالتغيير والتحسين نحو الافضل .

٢. ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت (١٣,٧٠٥) وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥

٣. كانت قيمة معامل الارتباط طردية قوية بمقدار ٠,٦٤٧ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ وتفسر كل زيادة في بعد الميل للتغيير يؤدي الى زيادة في القدرات الابداعية للموظفين

٤. بلغ معامل التحديد R2 ( 0.419 ) بمعنى كل زيادة بمقدار ١ في بعد الميل للتغيير يؤدي الى زيادة بمقدار ٤١% بالمتغير التابع .

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير للعطاء في القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ٠,٠٥)

يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير العطاء في القدرات الابداعية .

## جدول (٧)

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	القدرات الابداعية		المتغير المعتمد
					β	α	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٠,٤٢٥	٠,٦٥٢	٤,٣٤٧	٢,٠٨٥	٠,٤٤٧	٢,١٩	العطاء

يتبين من الجدول رقم (٧) الآتي:

١. يؤثر العطاء إيجاباً بالقدرات الابداعية وبمقدار (٠,٤٤٧) عن كل زيادة بقيمة واحدة في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنوياً باعتبار ان قيمة sig بلغت ٠,٠٠ وهو اصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وهذا يفسر ان العطاء ينعكس بشكل ايجابي على قدراتهم الابداعية وان لديهم شعور بالعطاء يجعل قدراتهم الابداعية تصقل بشكل افضل .

٢. ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت (٤,٣٤٧) وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥

٣. كانت قيمة معامل الارتباط طردية قوية بمقدار ٠,٦٥٢ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ وتفسر كل زيادة في بعد العطاء يؤدي الى زيادة في القدرات الابداعية للموظفين

٤. بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> ( 0.425 ) بمعنى كل زيادة بمقدار ١ في بعد العطاء يؤدي الى زيادة بمقدار ٤٢% بالمتغير التابع .

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الرابعة

ج. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير للتوافق في القدرات الابداعية عند مستوى معنوية ٠,٠٥) يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير العطاء في القدرات الابداعية .

## جدول (٨)

SIG	R <sup>2</sup>	R	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	القدرات الابداعية		المتغير المعتمد
					β	α	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٠,٣٤١	٠,٥٨٤	٩,٨٣١	٣,١٣٥	٠,٥٩٤	١,٦٢	التوافق

يتبين من الجدول رقم (٨) الآتي:

١. يؤثر التوافق ايجاباً بالقدرات الابداعية وبمقدار (٠,٥٩٤) عن كل زيادة بقيمة واحدة في هذا البعد كما ان هذا التأثير معنويًا باعتبار ان قيمة sig بلغت ٠,٠٠ وهو اصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وهذا يفسر ان التوافق ينعكس بشكل ايجابي على قدراتهم الابداعية وان لديهم توافق في الاهداف يجعل قدراتهم الابداعية تتطور بشكل افضل .

٢. ان قيمة ( f ) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بلغت (٩,٨٣١) وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥

٣. كانت قيمة معامل الارتباط طردية قوية بمقدار ٠,٥٨٤ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥ وتفسر كل زيادة في بعد التوافق يؤدي الى زيادة في القدرات الابداعية للموظفين

٤. بلغ معامل التحديد R2 ( 0.341 ) بمعنى كل زيادة بمقدار ١ في بعد التوافق يؤدي الى زيادة بمقدار ٤٢% بالمتغير التابع .

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الخامسة .

اما الفرضية الفرعية السادسة والسابعة فيتم قبولهما لان قيمة SIG هي (٠,٠٠٠ و ٠,٠٠٢) وهي اصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ وهذا يدل على قبولهما .

ان اقل الابعاد تأثيراً على القدرات الابداعية هو بعد الرؤية الاستراتيجية واكثر الابعاد تأثيراً في القدرات الابداعية هو بعد الاداء الابداعي وهذا يفسر ان الاداء والانجاز يعطي خبرات تراكمية للعامل مما ينعكس بشكل افضل على قدراته الابداعية .

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

١. ان مفهوم الذكاء الاداري بمحتواه الانسجام بين القدرات والامكانيات العقلية والعاطفية من المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثين في مجال ادارة الاعمال في الآونة الاخيرة وان هنالك قليل من البحوث العربية في هذا المجال حسب علم الباحث .

٢. ان مجيء بعد التوافق بالمرتبة الاولى من حيث مستوى الاهمية هذا يدل على الانسجام بين الافراد العاملين والعمل بروح الفريق الواحد كذلك يدل على عناية المنظمة المبحوثة لهذا البعد اكثر من بقية الابعاد .



٣. اشارت نتائج البحث ان بعد الدعم التنظيمي المدرك قد حقق المرتبة الاولى في تقويم المستجيبين بالمنظمة للقدرات الابداعية في حين نال بعد قيادة الذات اقل اهمية للمتغير التابع .

٤. وجود اثر معنوي لأبعاد الذكاء الاداري في القدرات الابداعية على المستوى الاجمالي وهذه النتيجة تعزز ما تم التوصل اليه في الفرضية البديلة .

٥. اثبتت النتائج صحة النموذج الخاص بالبحث الذي يمثل تفاعل المتغيرات ووجود تجانس في الاجابات لعينة البحث وتحقيق مستوى جيد للمتغيرات البحث (الذكاء الاداري ،القدرات الابداعية ) وهذا يعكس مدى تفهم المنظمة المبحوثة للمتغيرات

**ثانيا: التوصيات**

١. من الملزم نشر الوعي بين افراد العاملين في المنظمة عينة البحث من اجل الوصول الى قناعة مفادها ان الذكاء الاداري من العوامل المهمة في بناء القدرات الابداعية .

٢. ضرورة القيادة بالدورات التدريبية والورش والندوات لقيادات المنظمة وذلك لزيادة معرفتهم حول الذكاء الاداري واساليب تنمية الذكاء والابداع وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق ادراكهم حول التحكم بالمستقبل لتوحيد رؤية الاحداث والتعامل معها بشفافية .

٣. الاستفادة من خبرات وتجارب اصحاب الاختصاص في مجال الذكاء وتنمية القدرات الابداعية ويكون دورهم استشاري فقط في كيفية استعمال مثل هذا الذكاء وتوظيفه في عملية صناعة القرار.

٤. تعزيز مفهوم الابداع والابتكار التنظيمي من قبل المنظمة وتوضيح ابعاده ومبادئه وترسيخها داخل المنظمة

### **المصادر والمراجع العربية**

١. دعاء رمضان محمد (٢٠٢٤) "اثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي". دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي ،مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد ٢٥ العدد الاول .

٢. علاء فرحان، حسين حريجة ،احمد عبد العباس(٢٠١٩) ،"دور الذكاء التنظيمي لدى القادة في تعزيز المنظومة القيمية". دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء ،المجلة العراقية للعلوم الادارية ،المجلد ١٦ العدد ٦٥

٣. القيسي سنان (٢٠١٤) ادارة الاداء التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب ،رسالة ماجستير بغداد

٤. ماركم ديف واخرون (٢٠٠٢) الذكاء الاداري ،اعادة النظر في تطبيقات الادارة ونظرياتها ،خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال ،الشركة العربية للاعلام العلمي القاهرة ،السنة العاشرة ،العدد ١٥ اغسطس
٥. المطيري سعد (٢٠٢١) الذكاء الاداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بادارة المدارس الثانوية في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية بالقاهرة ،جامعة الازهر العدد ١٨٩ ، ج ١
٦. نجوى الشدفان (٢٠٢٢) الذكاء الاداري لدى مديري المدراس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير قدمت الى كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط - الاردن
٧. الياس، طارق(٢٠٠٩) الذكاء العاطفي ،بوك ستي للنشر والاستشارات الادارية مصر.

## References

1. Al Othman, F. A., & Sohaib, O. (2016). Enhancing Innovative Capability and Sustainability of Saudi Firms. *Sustainability*, 8(12), 1229
2. Albrecht, K., (2003), *Organizational Intelligence Survey Preliminary Assessment*, Australian institute of management.
3. Antoncic, J. A., Antoncic, B., Gantar, M., Hisrich, R. D., Marks, L. J., Bachkirov, A. A., & Kakkonen, M. L. (2018). Risk-Taking Propensity and Entrepreneurship: The Role of Power Distance. *Journal of Enterprising Culture*, 26(01), 1-26
4. Downey, Mark, (2013): *Relationship between Emotional Intelligence and Leadership*, *Leadership and organization development Journal*, Vol (21), No (1).
5. Gholami S., & Safae S., (2012), *The relationship between organizational intelligence and the performance of managers*, *Journal of education and instructional studies*, 2(2), 155-165.
6. Grieco, A. A. D. M. (2017). *Does social capital dimensions foster innovation capabilities?* (Doctoral dissertation).

7. Heresy, Paul, (1984): The situational leader, N. Y. Center for leadership studies.
8. Hyrsky, K., & Tuunanen, M. (1999). Innovativeness and risk-taking propensity: A crosscultural study of Finnish and US entrepreneurs and small business owners. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 238-256
9. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
10. Lawson, M. (2014). The Impact of Risk Propensity on Corporate Entrepreneurship (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
11. Lungeanu, A., & Contractor, N. S. (2015). The effects of diversity and network ties on
12. innovations: The emergence of a new scientific field. *American Behavioral Scientist*, 59(5), 548-564.
13. Malins, J., & Gulari, M. N. (2013). Effective approaches for innovation support for SMEs. *Swedish Design Research Journal*, 10, 32-38.
14. Menkes, J. (2010). Executive intelligence. Collins.
15. Momeni, M., Nielsen, S. B., & Kafash, M. H. (2015). Determination of Innovation Capability of Organizations: Qualitative Meta Synthesis and Delphi Method. *Proceedings of RESER2015- Innovative Services in the 21st Century*
16. Parvizi, A., & Siadat, S. A. (2014). "Studying The Status of Organizational Intelligence in Saderat Bank Branches Management Of Isfahan Province" . *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(9), 284- 295.