

تأثير استخدام محركات الابداع في تعزيز مهارات راس
المال الحكيم
بحث استطلاعي في اقسام وزارة التخطيط العراقية

الاستاذ المساعد الدكتور سماح مؤيد محمود
الجامعة المستنصرية

المستخلص

غرض البحث الحالي هو الكشف عن مدى تأثير محركات الابداع والمتمثل بكلا من (حب التعلم والمعرفة ، والصفات العقلية والنفسية) كمتغير مستقل في تعزيز مهارات العقول الحكيمة كمتغير تابع ، بذلك تركزت مشكلة البحث في محدودية ادراك مجتمع البحث لاثار توافر محركات الابداع والتي تتسجم مع امكانات الافراد في جملة الاعمال التي تنجزها بما في ذلك بالخطط المستقبلية التي تقدمها للوزارات كافة، وما له من تأثير في تعزيز وتوسع من مدركات ومهارات الحكماء من الافراد ، ولهذا الغرض صيغت فرضية رئيسية، واختبارها استخدمت الباحثة الدراسة الاستطلاعية، وطبقت على عينة من المدراء وفي جزء من الاستبانة تم اختيار الافراد العاملين لتوخي الدقة في الاجابة وعدم التحيز اذ بلغ عدد افراد العينة (50) ، كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الاختلاف لغرض وصف العينة، واستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات التأثير. وتوصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: لم تؤثر النتائج وجود تأثير معنوي لمحركات الابداع التي يستخدمها المدراء والمتمثلة في (حب التعلم والمعرفة ، والصفات العقلية والنفسية) في تعزيز مهارات الافراد الاجتماعية والاخلاقية وكذلك الحرية والاستقلالية ، وعليه نوصي بمراجعة المدراء الاساليب المتبعة من قبلهم والتي تفشل في تحقيق تأثير في مستويات تفكير افرادها اجتماعيا واخلاقيا ، فضلا عن اهمية اتباع خطوات جديده من قبل المدراء باعتماد سياسة الباب المفتوح التي تعني من حق الموظف مقابلة الادارة العليا ومناقشتهم في أي أمر من أمور العمل وفق الضوابط والأصول الادارية أي أن الحرية هي ممارسة الحقوق من دون التجاوز على حقوق الآخرين .

المصطلحات الدالة: راس المال الحكيمة ، محركات الابداع ، المهارات ، المعرفة .

Abstract

The purpose of current research Hoakoshv extent Totirmohrki creativity of both of (passion to learning and knowledge and mental and psychological qualities) as an independent variable in promoting minds wise skills as the dependent variable, so centered research problem is the limited awareness of the research community to the effects of the availability of innovation engines that are consistent with the potential of individuals in among other works carried out by including future plans offered by all of the ministries, and its Toterfi promotion and expansion of Perception and skills wise individuals. For this purpose, a key theory formulated, and in order to test it, the researcher used the applied study and applied it to a sample of managers, and in the part of the questionnaire the personnel have been selected carefully to get precise and impartial answers. Overall, the number of the participant in the sample has reached to 50 individuals. Also, a number of statistical methods has been used for data processing, including center arithmetic mean and standard deviation, and coefficient of variation for the purpose of the sample description, in addition to using simple linear regression to choose influencing hypotheses. Through the study, the researcher has reached to a set of conclusions most important of which is that the results did not indicate any significant effect of the engines of creativity used by managers which includes(passion to learning and knowledge and mental and psychological qualities) in promoting social and moral skills of individuals, and also to freedom and independency. Therefore, we recommend the directors to review the methods that they have been using which often fails to

achieve any effect socially and morally to their members level of thinking as well as the importance of taking serious steps by the administrators to adopt an open-door policy, which means the right of the employee to interview senior management and discuss with them any order of work things according to the managerial rules and regulation. That's to say that; freedom in the exercise ones rights without overtaking on the rights of others.

Useful Terms: wise capital, innovation drives, skills, knowledge.

المقدمة

يعتبر موضوع الإبداع من الموضوعات المهمة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والإدارة الحديثة بحاجة إلى عقل معرفي وحلول إبداعية فنية قادرة على ربط الأفكار وتويع الرؤى للوصول إلى حلول مبتكرة ومناسبة وعملية، وجاءت هذه نتيجة للتطورات المتسارعة في ميدان العلوم والتكنولوجيا وسرعة التغيير ولا يدرك ذلك إلا من خلال اعتماد الإبداع كأساس العملية الإدارية وكعنصر فاعل في كل الأعمال الفكرية والمعرفية.

كما ان نوعية الموارد البشرية والتركيز على النادر منها التي تمتلك أعلى درجات المعرفة لتكتسب صفة (الحكمة) واعتبارها المصدر الاساس للميزة التنافسية والموارد الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات وتحقيق اهدافها ، بتفعيل قدراتها المحورية واستثمار مواردها البشرية الحكيمة.

وهذا ما تركز عليه بحثنا الحالي في اقسام وزارة التخطيط وعبر بناء منهجية للبحث وتصميمه لتحقيق اهدافه هذا ما تم عرضه في المبحث الاول وتتبع مدخل البحث واطاره التمهيدي ووضع الاسس الفلسفية لمحركات الابداع وتنمية مهارات راس المال الحكيم للمدراء بالمبحث الثاني وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات في المبحث الثالث وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول - منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة

أولاً / مشكلة البحث

احتلت الموجودات غير المادية (البشرية) أهمية كبير لتقييم أداء المنظمة وتحديد نتاج تفاعلها مع البيئة الخارجية وقدرتها في تحقيق الكفاءة ، ومن خلال دراسة استطلاعية أولية أجرتها الباحثة في مجتمع البحث والمتمثلة بزياراتها الميدانية وعرض بعض التساؤلات توصلت الى مشكلة تمثلت في محدودية ادراك مجتمع البحث لآثار توافر محركات الابداع والتي تتسجم مع امكانات الافراد في جملة الاعمال التي تنجزها بما في ذلك بالخطط المستقبلية التي تقدمها للوزارات كافة، وما له من تأثير في تعزيز وتوسع من مدركات ومهارات الحكماء من الافراد ، فإذا ما أخذت ودرست هذه المحركات بشكل مركز من قبل مدراء الدوائر قد يكون لها دور حيوي وفاعل في تعزيز مهاراتهم بشكل فعال .

ومما سبق ذكره ممكن ان نصيغ المشكلة على شكل تساؤلات كالاتي:

"مامدى ادراك المدراء لاهمية محركات الابداع"

"مامدى ادراك المدراء لاهمية مهارات راس المال الحكيم"

"هل تؤثر توافر محركات الابداع من قبل المدراء في تعزيز مهارات راس المال الحكيم ."

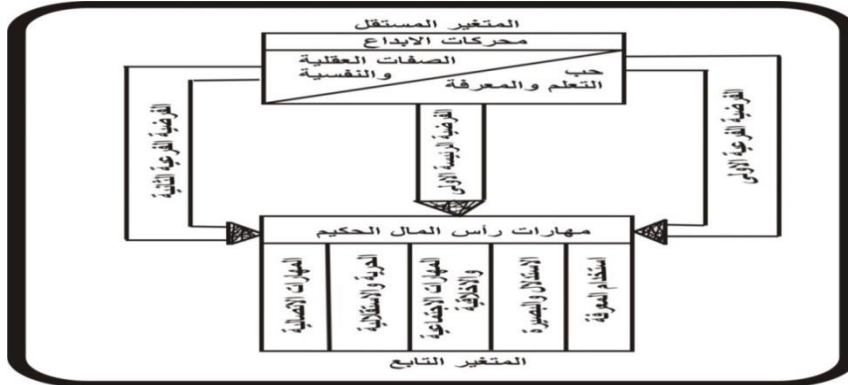
ثانياً / أهداف البحث

- (1) التحرري عن وجود معنوية التأثير لأبعاد محركات الابداع (حب التعلم والمعرفة ، و الصفات العقلية والنفسية) في تنمية مهارات راس المال الحكيم.
- (2) استناد إلى فكرة الهدف السابق فأن الباحثة تهدف كذلك إلى تشخيص اي بعد من أبعاد محركات الابداع اكثر تأثيرا في تعزيز مهارات راس المال الحكيم.
- (3) تعتبر نقطة انطلاق حقيقية لاستغلال الكوادر المعرفية والحكيمة والمبدعة وصاحبة الارادة الحرة في بناء الاساس الفكري الصحيح والتهيؤ لمواجهة الظروف المستقبلية وتحقيق التميز والاستمرار.

ثالثاً / أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في اهمية موضوع الابداع الإداري ودوره في تعزيز المهارات وتحقيق أهداف الوزارات وتميزها في العمل ، كون ممارسة محركات الابداع الإداري داخل هذه الوزارات سوف يسهم في حل معظم المشكلات الإدارية والأزمات القائمة والقيام بالمهام والإعمال بكفاءة عالية ، ويعد الابداع الإداري من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها وذلك قائم على مايتوفر للعاملين بها من قدرات وامكانات ابداعية، عليه فأن البحث الحالي محاولة متواضعة للمساهمة في سد هذه الفجوة المعرفية عبر ما سيطرحه من نقاشات وتحليلات للأفكار التي تطرح حول امكانية توظيف ابعاد محركات الابداع بوصفه احد المتغيرات السلوكية واثرها في تعزيز مهارات راس المال الحكيم.

رابعاً /مخطط البحث الفرضي



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : من أعداد الباحثة

خامساً/ فرضيات البحث

نستدل من انموذج البحث في صياغة الفرضيات الإحصائية الاتية :-

- الفرضية الرئيسية" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام محركات الابداع في تعزيز مهارات راس المال الحكيم "
- (1-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحب التعلم والمعرفة في تعزيز مهارات راس المال الحكيم (استخدام المعرفة، الاستدلال والبصيرة، المهارات الاجتماعية والاخلاقية، الحرية والاستقلالية، المهارات الاتصالية).
- (2-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصفات العقلية والنفسية في تعزيز مهارات راس المال الحكيم (استخدام المعرفة، الاستدلال والبصيرة، المهارات الاجتماعية والاخلاقية، الحرية والاستقلالية، المهارات الاتصالية) .

سادسا/ متغيرات البحث

يعني بحثنا الحالي بمحركات الابداع متغيراً مستقلاً ، متمثلة بأبعادها (حب التعلم والمعرفة ، الصفات العقلية والنفسية) وجاء هذا التصنيف وفق مقياس (Ford & Nigel, 1996) ، (Reid , 1998) ، (المعموري ، 2014) عكستها استبانة البحث ب (10) تساؤلات ، مقسمة ب (5) تساؤلات لكل بعد .

اما المتغير التابع فهي مهارات راس المال الحكيم ، والمتمثلة بأبعادها (استخدام المعرفة، الاستدلال والبصيرة ، المهارات الاجتماعية والاخلاقية، الحرية والاستقلالية، المهارات الاتصالية) وجاء هذا التصنيف استناداً إلى مقياس (Hays, 2000) (الكري، 2012) وتم الاعتماد في جزء منها على تصنيف (Zeleny, 2000) ، اذ عكستها استبانة البحث ب (15) تساؤل ، مقسمة ب (3) تساؤلات لكل بعد..

سابعا/ مجتمع البحث وعينته

للأيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث ، وتحقيق أهدافه ومسايعه ، كان لابد من اختيار مجتمعاً للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى اليه ويطمح لتحقيقه ، وقد جرى الاتفاق على اعتماد الدوائر الاساسية والتابعة لوزارة التخطيط وبعينه بلغت (50) شخص ، وهي تشكل ما نسبته (60%) من مجتمع البحث ، شملت مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام بسبب طبيعة المتغير الثاني وهو تمكين راس المال الحكيم والتي تتطلب الاجابة عليها ضمن هذا المستوى الاداري داخل الدوائر، وفيما يخص المتغير الاول المتعلقة باستخدام محركات الابداع تم توزيع الاستبانة على الافراد العاملين تحت اشراف مدراء الاقسام والهدف من اختيار هذه العينة هو للتأكد من صحة الاجابة ومصادقيتها ، اذ تتوقع الباحثة بان تكون اجابة المدراء حول هذا المتغير نوعا ما متحيزة .

ثامنا/ منهج البحث

اعتمد المنهج التحليلي الوصفي (استبانة) ، والتحليل البعدي (اي تحليل متغيرات البحث) وهي مناهج تتصف بالشمولية ، إذ تمثل الجانب العملي بشقين رئيسيين هما الشق الأول استخدام وسيلة الاستبانة، والشق الثاني دراسة تحليلية لدوائر الوزارة المبحوثة.

تاسعا/ إختبارات صدق الاستبانة وثباتها

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قامت الباحثة باخضاع الاستمارة لعدد من الاختبارات، وذلك قبل البدء بتوزيعها على الأفراد عينة البحث

أ-قياس الصدق الظاهري : بغية التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيراتها ، فقد أجرى اختيار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة، بعد الانتهاء من إعدادها وذلك من خلال عرضها على عدد من الخبراء المختصين في العلوم الادارية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها .

ب-ثبات الاستبانة: ويقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يحقق النتائج نفسها لو اعيد تطبيقها بعد فترة من الزمن على الافراد انفسهم مرة اخرى ، اذ اشرت معامل الفايكرونباخ (0.527) وهي مقبولة احصائيا في البحوث الادارية وتدل على ان الاستبانة تتصف بالثبات .

عاشرا/ أدوات التحليل :

- التكرارات: لاستعراض الاجابات الخاصة بالمبحوثين.
- الوسط الحسابي الموزون: (Weighted Arithmetic Mean) لعرض متوسط الإجابات عن المتغير معين وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها.
- الانحراف المعياري: (Standard Deviation) يظهر درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف: (Coefficient of Variation): وهو احد المقاييس المستخدمة لقياس درجة التشتت ومنه تحسب قيمة التشتت كنسبة مئوية من قيمة مقياس النزعة المركزية . لذا فهو يحدد المتغيرات الأكثر تجانسا وفق اجابات العينة .
- اختبار f: لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) هو احدى الوسائل الاحصائية التي تصف شكل العلاقة الخطية بين متغيرين احدهما مفسر (المستقل) والاخر معتمد وتستخدم العلاقة بين المتغيرين في التوقع (التنبؤ) بقيم المتغير التابع .
- معامل التحديد (The Coefficient of Determination): R^2 ويشير الى اثر مساهمة المتغيرات المستقلة في سلوكية المتغير التابع ويقاس كنسبة مئوية. وتتحصر قيمة المعامل بين (صفر) و (1) ، وكلما زاد معامل التحديد مقتربا من 100% كان مؤشرا على حسن اختيار الإنموذج .

بعض من الدراسات السابقة

- 1) دراسة (Gautam,2001) بعنوان "conceptual blockbuster/ Innovation idea generation techniques for health administrators" اي (مفهوم المعوقات / تقنيات توليد فكرة الابداع للمدراء الصحيين) وهدفت الدراسة الى التعرف على تقنيات انتاج الافكار الابداعية ، ومعوقات الابداع ، وتقديم بعض الاقتراحات لتفعيل واستخدام تقنيات الابداع في المنظمات الادارية لمدينة جوهر بهرو في ماليزيا ، بأستخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة توصلت الى اهم الاستنتاجات اذ تشتمل تقنيات انتاج الافكار الابداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الاصلية ، الامر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول ، وافترض المحيط غير المألوف للمشكلة والذي يبنى على الاثارة والجمع بين الافكار المتناقضة من اجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي واستخراج دروس من ذلك المحيط وتبني ادوار مختلفة، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة واستخدام معايير لتقييم الافكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول والملائمة للهدف.
- 2) دراسة (الربيعي،2011) بعنوان "المعلومات الاستراتيجية والابداع المنظمي واثروهما في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى المعلومات الاستراتيجية والابداع المنظمي السائد لدى عينة الدراسة والتاكيد على اهمية تحقيق الميزة التنافسية لدى العينة واستخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها على عينة تألفت من 50 شخصا، واخيرا

تمثلت اهم الاستنتاجات اذ تكسب المعلومات الاستراتيجية مكانة متميزة في تنمية التفكير الاستراتيجي وبنائه بهدف تطوير أنشطة المنظمة، كونها تشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الرشيدة، فضلا عن تبني افراد العينة سلوكا ابداعيا ويعد هذا وسيلة الى تفوقها وتميزها على منافسيها بالعمل.

(3) دراسة (المعموري، 2014) بعنوان "اثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات لتحقيق ادارة الفشل بنجاح" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ابعاد محركات الابداع واستراتيجيات معالجة الازمات لدى القيادات الادارية والتأكيد على مدى اسهام محركات الابداع في تحقيق ادارة الفشل بنجاح عن طريق معالجة الازمات، وتم اعتماد الاستبانة واستخدام اساليب التحليل الاحصائي للوصول الى النتائج وبلغ عدد افراد العينة (81)، اما اهم الاستنتاجات هو ضرورة التركيز على اجراء وتنظيم دورات تدريبية تسعى لتنمية التفكير الابداعي كمهارات لمواجهة الازمات الطارئة.

(4) دراسة (bierly, et.al 2000) بعنوان "Organizational learning , knowledge and wisdom" اي التعلم والمعرفة والحكمة التنظيمية اجريت في جامعة بالولايات المتحدة James Madison , وكان هدف الدراسة وضع اطار يتضمن تركيبات كل من البيانات، المعلومات، المعرفة، والحكمة من اجل زيادة التعلم التنظيمي للافراد داخل المنظمات والوصول الى الحقيقة التي تقول بان تطور الحكمة التنظيمية تستند على الخبرات والتعلم والثقافة التنظيمية واعتمد المنهج الوصفي في مناقشة الدراسة اما اهم الاستنتاجات ان مفهوم الحكمة التنظيمية يجب ان يفهم ويقوم في كافة انحاء المنظمة، و ان قيادة وثقافة وتركيب المنظمة يجب ان تركز بشكل محدد نحو تسهيل تطوير ونقل الحكمة الى الجميع.

(5) دراسة (Pauleen , et.al 2010) بعنوان "Practical wisdom and the development of cross-management leadership perspective: a global cultural knowledge" ممارسة الحكمة وتطوير ثقافة ادارة معرفة عبر الثقافات: منظور قيادي عالمي في جامعة (Massey) في نيوزلاند وهدفت الدراسة الوصفية الى تقديم صورة واضحة للدور الكبير الذي يمكن ان تلعبه الحكمة في قيادة الاعمال العالمية في العصر الحديث، اما اهم الاستنتاجات في ظل اقتصاد معرفي ومتنوع ثقافيا ان المستويات التنظيمية واهمية انجازاتها في العالم قد استندت على قيادات مركزة على الحكمة العملية. والحكمة يمكن ان تكسب بمرور الوقت وبالجهد الاضافي. واخيرا ان القيادة الحكيمة لا تأتي بسهولة وانما بمتابعة باستمرار، وان القادة الحكماء هم ليسوا انصار التقنية الادارية التي تستخدم برامج الجدولة.

(6) دراسة المندلاوي، (2015) بعنوان "تمكين راس المال الحكيم وتأثيره في تحسين عمليات توليد المعرفة المستقبلية" دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية، هدفت الدراسة الى السعي في رفع مستوى قدرة المنظمات العاملة في قطاع النقل من خلال وضع خطوات تكاملية تبين كيفية الوصول الى مهارات الموارد البشرية الحكيمة المتمثلة بأعلى درجات الكفاءة من اجل المساهمة في تحسين عمليات توليد المعرفة، وتم اعتماد الاستبانة للوصول الى النتائج العملية والتي تم توزيعها على 100 من المدراء وصولا الى اهم الاستنتاجات الا وهو تكامل تمكين راس المال الحكيم في تحسين عمليات توليد المعرفة المستقبلية، مما يدل على اهمية راس المال الحكيم وارتباطه بكل المتغيرات الاخرى في الوزارة.

تأسيساً على ما تم ذكره لبعض من الدراسات السابقة نستطيع القول ان بحثنا الحالي يتميز بالنقاط الاختلافية الاتية: مجتمع البحث وعينته بأختيار وزارة التخطيط العراقية ، و (على حد علم الباحثة) لم نجد دراسة ربطت بين متغيري بحثنا الحالي (محركات الابداع) و (راس المال الحكيم)، وتم توزيع استمارة الاستبانة على عينتين تمثلت بالمدراء والافراد العاملين لتوخي الدقة والمصدقية في الاجابة ، وحللت باستخدام الوسائل الاحصائية للتحليل وهذا ما اختلفت به عن بعض الدراسات النظرية .

المبحث الثاني - الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً : محركات الابداع .

مفهوم ورد الإبداع في اللغة: من بدع الشيء، أي اخترعه لأعلى المثال، فالإبداع من الوظائف الأساسية التي يجب ان تعني بها الإدارة ، والتي يجب ان تضع لها أهدافها في المدى القصير والطويل ، وان تتحمل المسؤولية عن توفير فرصتها، ، وتوفير الحوافز والتقدير للناجحين فيها ، وتهيئة الجو الملائم لها، وعليها ان تعلم كيف تدمج الموهبة الخلاقة في التنظيم وتوجهها اتجاهاً محدداً. (العواد، 2005:11)

ويعتبر الإبداع الإداري دعوة للتجديد والتطوير ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه رجال ادارة في مواقعهم التي يعملون بها، وتلمس للفرص المتوفرة للتطوير والتحسين ، وصرخة عالية بترك الجمود والترحيب بالتجديد الذي يساهم في رؤية الاشياء في ثوب جديد وبمنظار شمولي، وإعلان يربط الاشياء بعضها ببعض والتوفيق بينها سعياً للخروج بإنجازات جديدة تنطلق بها المنظمات. (النتيفات، 2006:18)

اختلف الباحثون في بيان مفهومه منهم من ركز على الصفات أو الخصائص التي تميز الاشخاص المبدعين كالخيال الواسع، والثقة في النفس، واستمرارية البحث والاطلاع، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير. وهناك من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وآخرون يركزون على الطلاقة الفكرية، والاصالة والمرونة، ويعرف (Simpson) الإبداع وفق هذا المدخل بأنه " المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير ". (العواد، 2005:13)

ومن المفاهيم التي تركز على الامكانيات أو القدرات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الافراد مثل الاستقلال والبحث عن الحقيقة، والحاجة للإنجاز. ويعرف (Klopfer) الإبداع على أنه " قدرة الفرد واستعداده للتعامل مع القيم والحوافز الأولية داخل تنظيم الذات وتكاملها مع الواقع الخارجي اما (صالح، 2008) يبين انها "عملية عقلية معرفية تمتاز بنوع من التفكير الراقى، يفضي الى انتاج منجز يحظى بالقيمة والأهمية، ويضيف الى المعرفة شيئاً جديداً في ميدان تخصصه يثير المتعة والدهشة" واخيرا ما وضعه (خيرالله، 2009) بأنه " تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن"(عزيز، 2011:64)، اذا نستطيع القول بانها " مجموعة العمليات والسلوكيات التي يمارسها الفرد، والتي تؤدي إلى احداث التغييرات على الهياكل التنظيمية والسياسات والأنماط الادارية داخل المنظمة باتباع أساليب جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر كفاءة

تنمية الإبداع الإداري:

تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. ومنهم من قسمها إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تساهم في تنمية الإبداع (عزيز، 2011: 70) في حين يشير (Druker:2003) إلى ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

- 1- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- 2- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر وبمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.
- 3- **المصادر والموارد:** حيث ان الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- 4- **سمات وصفات مجموعة العمل "جماعة العمل":** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.
- 5- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع ، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- 6- **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية. ويمكن ان نلخص ما ذكر اعلاه بأنتاج المنظمة جملة من الخطوات العملية والحقيقة التي تلائم امكانات الافراد والتي تجد في اعتمادها خير سبيل لتطوير مهارات الافراد الابداعية ودفعهم نحو التفكير بشكل اكثر عمق واكثر دقة.

محركات الإبداع Innovation drivers

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع تبين ان محركات الإبداع : هي المحفزات للأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية خلاقة من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء وحب التعلم والمعرفة والتميز والريادة والصفات النفسية والعقلية أو من خلال خصائص مكتسبة مثل الدوافع لحل

المشاكل والأزمات وهذه المحركات يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد . وستعتمد الباحثة على هذه المحركات في مجال التطبيق العملي لاختبار فرضية البحث.

ومحركات الابداع هي : -حب التعلم والمعرفة والصفات العقلية والنفسية للمبدعين

• حب التعلم والمعرفة Passion to learning and knowledge

ان مقدرات الإبداع الاستراتيجي تكمن في تجارب وخبرات المنظمات التي تتجم من التعلم وفرق العمل ، إذ لهما أهمية كبيرة في تطوير موارد المنظمة غير الملموسة التي تعكس بتطويرها أفكارا جديدة تمكن المنظمة من التميز والاستمرار .وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم المنظمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها ويسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا أكثر للميزة التنافسية المستدامة (الحسيني ، 2007: 7)،(اما حسن ، 2008: 43) يوضح بأن الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار وتشكيلها على شكل مشاريع، و مهما تطور العمل تقنيا" أو امتلك قدرات فانه يبقى رهين العقول التي تديره وتدير شؤونه وهذا لن يتم من دون عملية الإبداع المعرفي وتدقق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، وان أكثر أصول المنظمات أهمية ليست المواد الخام أو منظومات النقل أو النفوذ بل الرأسمال الإبداعي،(مركز الدراسات والترجمة ، 2010: 152)وأوضح(Alvesson, 1993: 1000) ان الميزة الرئيسة للمنظمة المكثفة معرفيا" هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية بينما يوضحه(Ford & Nigel, 1996:4) على إن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد وان حدس المدير الجيد يكون حافظا" لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة ، وإعادة استخدامها في عملياتها الإنتاجية وفي تطوير المنتجات أو الخدمات وتجديد ذاتها يعد من أسباب النجاح فيها،وحددت دراسة فكرية أخرى ل(Drucker, 1998) ان أهم واجبات ومسؤوليات صناع المعرفة هو الإبداع المستمر .

• الصفات العقلية والنفسية للمبدع The mental and psychological qualities of the innovative

يتصف المبدعون عموما" بعدد من الخصائص الشخصية والتي تولد دوافع الإبداع لديها منها الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة والانشغال الذهني والتخطيط والتبصر بالأمور والحدس وسرعة البديهة والفتنة إن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع ، مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة او مهارات شخصية مثل حب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات(حسن ، 2010: 31)والثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة،ويميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن وتشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.(الصرن، 2000: 89) بقدر ما يميل الشخص العادي الى الإجابات المحفوظة ، الجاهزة التي لا تتعبه وتضطره للتفكير. بقدر ما لا يرضى بهذا المبدع، انهم فضوليون بطبعهم ولا يقبلون بشئ على حاله. لذا يتساءل ليحصل على اجابات ترضى فضوله، يتأمل الموضوع من زوايا عدة ليرى ما فات الآخرين رؤيته..وهو شخص يعرف ويدرك ان العالم ليس هو الخريطة، بمعنى ان الأمور لا تسير وفقا للخطة الموضوعة دوما لذا يجب الإرتجال والخروج عن النص. الشخص العادي لا يفكر اذ هو ملتزم بوسيلة لا يجيد غيرها ولا يعرف سواها، بينما المبدع لا يقيد نفسه بالوسائل التقليدية .

ثانياً : مهارات تعزيز راس المال الحكيم

مفهوم

إنّ التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم أصبحت تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال لإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وإمكانية إضافة القيمة لذوي المصالح، إذ يتميز هذا العصر بالتركيز على المعرفة التي تسهم في نقل منظمات الأعمال من الاهتمام بأصولها الملموسة المادية إلى الاهتمام بأصولها المعنوية (غير الملموسة)، وأصبح رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي والمعرفي والحكيم هم الأكثر قيمة لديها (وتحولت المعلومات والمعرفة والحكمة إلى أصول رأسمالية محركة للثروة الاقتصادية (Liang, 2004: 204). و يعد العقل البشري مصدراً مهماً لا نتاج واكتساب الحكمة والمعرفة وتكوين رأس المال الحكيم ، اتضح ذلك من خلال الوصف الاستراتيجي الموجه الذي أطلق على رأس المال المعرفي بوصفه سلاحاً تنافسياً بالنسبة للمنظمات المعاصرة (Mckenna, et al, 2009: 177)، من خلال تراكم الحكمة والمعرفة التنظيمية عبر الزمن، و تتمكن المنظمات

(وما فيها من رأس مال حكيم) من الوصول إلى مستويات عميقة من الفهم والإدراك الذي يقود إلى الذكاء التنافسي في الأعمال. وبالتالي فإن نجاح المنظمات تأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون والتي وظفت من خلال القدرات العقلية التي استخدمها الفرد بالتعامل مع مختلف مواقف الحياة والتكيف معها بشكل كفوء وفعال ليصل إلى مستوى الذكاء ويبين (العنزي، 2009: 171) في مفهومه لرأس المال الحكيم " مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة ، وتطوير مساحة ابتداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرة" اما (Lombardo, 2010) فيعرفه "الفهم المتطور والمستمر لصورة كبيرة من الحياة تتضمن لماذا هي مهمة وذات مغزى ، وتتضمن التصميم والقدرة على مطابقة ذلك الفهم لتحسين الحياة لنا وللآخرين"

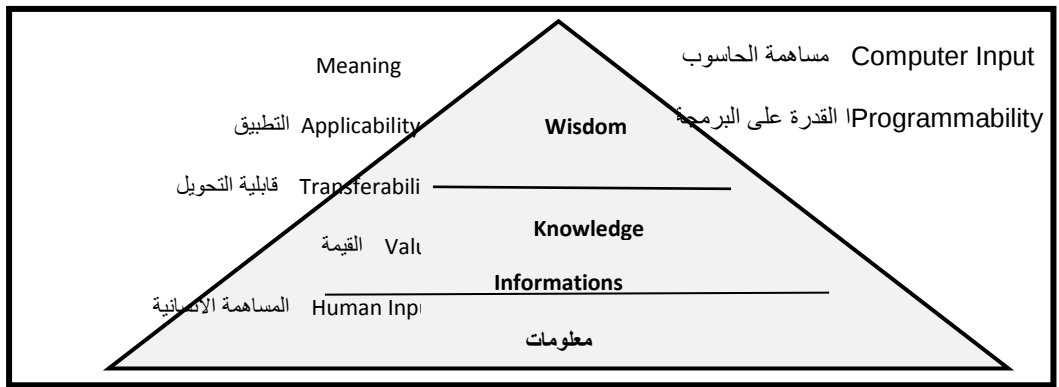
واخيراً يعد راس المال الحكيم مفتاح الحصول على الميزة التنافسية من خلال التركيز على التعلم المنظمي ، المعرفة، والحكمة التي يمتلكونها والتي تكون مصدر توليد القيمة. اما خصائصه فهي:

شئ غير مرئي يرتبط ارتباط وثيق بفكر ومعلومات وخبرات المستخدمين ، فضلاً عن تقاليد وتكنولوجيا المنظمة ويمنح أية منظمة فرص افضل للنجاح في المستقبل ، لا يشتمل على الموجودات المالية والنقدية واخيراً أن العقل البشري مصدراً مهماً لانتاج واكتساب الحكمة والمعرفة وتكوين راس المال الحكيم.(الكري، 2012: 74)

المنطلقات الفلسفية لبناء لرأس المال الحكيم:

تستند المعرفة الى تعلم ضماني وصريح وتفكير متكامل قائم على اساس المعلومات المستخلصة من بيانات من مصادر متعددة. وفي ضوء ذلك فقد اتجه العديد من الكتاب والباحثين الى وضع قاعدة فلسفية لا بد من الاشخاص الحكماء ان ينتهجوا مراحلها من اجل بلوغهم درجة (الحكيم) (الكري، 2012: 74)

وفي السياق نفسه اشار (Rowley, 2007: 175) اثناء حديثه عن موضوع تدرج الحكمة ، وان بداية تلك العملية هي البيانات ومنه الى المعلومات، اما (Bierly & others, 2000: 602) فقد تناول القاعدة الفلسفية لراس المال الحكيم من خلال اشارته الى الاختلاف بين الشخص الواسع الاطلاع (Knowledgeable) والشخص الحكيم (Wise) ، معتبرا ان الشخص الواسع الاطلاع هو الذي يكون اعتقاده مدعوماً بواسطة الحقيقة. اما عن الشخص الحكيم فيصفه بانه ذلك الشخص الذي يستخدم ادراكه الفكري وبصيرته (Insight) في التطبيقات العملية، فانها تمثل القدرة على التفكير الجيد والمناسب لحياة مرفهة، واخيرا فان الحكمة اكثر من المعرفة العلمية، فالعلم يمكن ان يخبرنا كيف نعمل الاشياء، ولكن ليس أي شئ يمكن عمله يجب علينا عمله، وهذا ما يدعونا الى الحكمة في التعامل مع ذلك اي الاداء المقرون بالحكمة من خلال انجازه مع الاحتفاظ بهوية القيم والمعتقدات.



شكل (2) هرم تدرج الحكمة

Source: Rowley, Gennifer, (2007), "The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy", Journal of information science, vol.33, no.2, P:176

اذ يوضح لنا الشكل اعلاه التدرج الهرمي للحكمة وكيف ممكن الوصول اليه من خلال استغلال الافراد اولا من البيانات المتوفرة وصولا الى المعلومات، واذا ما استخدمها الفرد في اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل يكون قد حول المعلومة الى معرفة واخيرا اذا ما التزم بالقيم واخلاقيات الادارة يكون سلوكه انذاك حكيم.

أبعاد مهارات راس المال الحكيم

حاول الباحثون بشكل مباشر أو غير مباشر وصف تمكين رأس المال الحكيم من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، فالغاية من دقة تحديد مهارات رأس المال الحكيم كونه ذات أهمية كبيرة يعكس مستوى متميز من الكفاءة الانسانية والامتنياز الشخصي والالتزام بالتوجه الأخلاقي وكننتيجة لذلك إرتأت الباحثة اختيار الأبعاد الآتية لملاءمتها مع متطلبات الدراسة (استخدام المعرفة، الاستدلال والبصيرة، المهارات الاجتماعية والاخلاقية، الحرية والاستقلالية، المهارات الاتصالية) والتي اتفق عليها اغلب الباحثين منهم (Nathan & Ribiere, 2007), (Faucher, et al, 2008), (McKenna, et al, 2009), (Lombardo, 2010), (case, et al, 2011) وسيتم تناولها بالتفصيل لتوضيح مفاهيمها وكما يأتي:-

أولاً- استخدام المعرفة Use of knowledge : أكد (Drucker) بأن المعرفة أساس الابتكار والإبداع والابتكار يمثل الآلية الرئيسية لتحقيق التنافسية في بيئة المعرفة الديناميكية (Drucker, 1999: 15)، وقد حدد (Spek & Spijkervet, 2005: 26-27) أهداف استخدام المعرفة من خلال تنظيم بعدي المعرفة وهما العمليات والهيكلي، حيث حدد الأهداف على أساس عمليات استخدام المعرفة والمتمثلة بكل من الآتي:

التأكد من فاعلية وكفاءة تطوير معرفة جديدة وتحسين المعرفة الموجودة المخزونة داخل المنظمة والأهداف الفردية للعاملين. التأكد من توزيع المعرفة الجديدة على الأقسام الأخرى في المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى العاملين الجدد. التأكد أن المعرفة محفوظة بشكل فاعل مما يساعد المنظمة في إعادة استخدامها بسهولة.

أن استخدام المعرفة يعد عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمات من خلال أداء الأعمال بطريقة كفوءة لا تستطيع المنظمات المنافسة تقليدها، فضلاً عن كون مستخدم المعرفة لا يكفي مستخدم المعرفة بما لديه من رصيد معرفي بل يسعى إلى اغناؤه باكتساب معارف جديدة. ولا تنقص المعرفة بالاستخدام أو المشاركة بقدر ما تتزايد مكونة رافعة تتضاعف فيها قدرات المنظمات.

وأخيراً أن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى ما يلي :- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة. - التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أوفر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية. - تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل. - الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة. - إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة. - مجالات البحث والتطوير. كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل :- مختلف مراحل العمل في المنظمات ذات الإنتاج الصناعي الكبير (الشراء، الإنتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية... الخ). (الكمري، 2012: 77).

ثانياً- الاستدلال والبصيرة Inference and insight : يعد الاستدلال نوع من التفكير للوصول إلى الاستنتاجات والعموميات والتنبؤات والتقديرية لأغراض التحليل والإبداع. (العزاوي، 2008: 5) إذ يسير فيه التفكير من حقائق معروفة أو قضايا مسلم بها إلى معرفة المجهول الذي يتمثل في نتائج ضرورية لتلك القضايا على المستوى الذهني، و يتضمن ثلاث مهارات فرعية: (فرج ، 2010: 7)

- 1 - الاستقراء : التوصل إلى القاعدة العامة من الجزئيات والحالات الخاصة .
 - 2 - الاستنباط (القياس) : الانتقال من القاعدة العامة وتطبيقاتها على الجزئيات والحالات الخاصة
 - 3 - الاستنتاج : التوصل إلى نتيجة معينة من مقدمات وبيانات متوافرة .
- أما بعد البصيرة فيُعرف ببصيرة الفرد ونظريته في عواقب الأمور ، أو كما أشار (Maccoby, 2004:3) "رؤية الفرد للاتجاهات المستقبلية من خلال إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الوقت الحاضر، حيث يسعى لاكتشاف العلاقة المستقبلية بين الأشياء والنظم الكلية والفرعية، ولا يقف عند الفكر والخيال إنما يتجاوز تناول مشاهد

المستقبل وإعادة قراءة الواقع بكل جوانبه السياسية ، الاجتماعية ، والاقتصادية" والبصيرة هي هذه القدرة على الرؤية الصحيحة المشكّلة من عقل الانسان وثقافته وتربيته وتجربته ودينه، وهي ما نستخدم عليها اليوم بـ (الوعي)، أما (Dominowski & Dallob, 1996:38) بين أن الاستبصار يكمن من خلال الخصائص الآتية :

1. الفهم وبشكل مبكر للمشكلة وطريقة حلها .
 2. استخدام الامكانيات المتوفرة لإعادة تنظيم عناصر المشكلة من اجل الوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة
 3. اعتماده على عناصر حل المشكلة .
 4. محدد اساسي من محددات النجاح في حل المشكلة.
- أما الشخص الحكيم فهو الذي يستخدم بصيرته أو رؤيته الثقافية لتطبيقها عمليا، وهي الحكمة التي تتضمن تأسيس الانسجام مع أحد البيئات وقيادة الحياة بشكل جيد، و امتلاك رأس المال الحكيم تمكنه من تبني منظورا أوسع لمعنى الحياة ،وتمكنه من اكتساب منظور عريض للحياة وتوجيه انتباهه إلى أهداف طويلة المدى حتى لا يستهلك طاقاته في نشاطات مؤقتة، أي تصبح لديه رؤية مستقبلية توجه فلسفته وممارسته في الحياة(داود،2002:23)

ثالثاً- المهارات الاجتماعية والاخلاقية Social and ethical skills : ان مناقشة الدور الاجتماعي للمنظمات والعاملين وطبيعة البيئة التي يعملون فيها تعد من الموضوعات التي اثارت جدلا كبيرا بين الاكاديميين ، وكذلك بالنسبة لرجال الاعمال، اذ ان تطور المجتمعات وظهور الحاجات المتجددة فيها تتطلب القيام بالاعمال في اطار منظمات مختلفة لتحقيق هذا التطور من خلال تلبية تلك الحاجات المتجددة، ومن جهة اخرى فان تطور هذه الاعمال يكون مرتبطاً بشكل كبير بقدرة هذه المجتمعات على توفير المتطلبات الاساسية التي ساهمت بظهور المبادرات الفردية والجماعية وبناء الاعمال في هذه المجتمعات.. (الغالبى والعامري، 2002: 5) ، وتعود جذور المسؤولية الاجتماعية الى عمق تاريخي ليس بالقليل، وهي مرتبطة بتطور الفكر الاداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، اذ تاثرت المسؤولية الاجتماعية بالعديد من المتغيرات التي ادت الى تعزيز قبولها في حيز الواقع او انحسارها، او حتى تجاهلها احيانا تبعا الى اسباب كثيرة من ابرزها طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة التي تعمل فيها، وما ساد من فهم متباين للمسؤولية الاجتماعية لدى مدراء المنظمات (البكري والديوجي، 2001: 89).

وعند الحديث عن الممارسات المهارات الاجتماعية يتطلب من العاملين في المنظمات ملاحظة مجموعة من المبادئ المترابطة والشاملة، التي يجب على كل منظمة ان تقوم بتطبيقها بشكل ملائم على سياساتها وقراراتها ونشاطاتها، وهي كالآتي : (جوان، 2015: 55)

- 1- **مبدأ القابلية للمسائلة:**أي قبول المنظمة وموافقتها على الفحص والتدقيق الملائمين ، وان تكشف وتبرر بشكل منظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والاطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وامينة و الى حد ملائم السياسات والقرارات والاجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر .

2- مبدأ السلوك الأخلاقي: أي تصرف المنظمة بشكل أخلاقي في جميع الاوقات، حيث ينبغي تعزيز السلوك الأخلاقي وبشكل فعال من خلال ما يأتي:

- وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تفاعلها مع الآخرين
- تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها وبشكل يتلاءم مع المواصفات الدولية.
- تشجيع وتعزيز مراعاة معايير السلوك الأخلاقي الخاص بها.
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من موظفيها خاصة هؤلاء الذين يكون لهم تأثير على قيم وثقافات وتكامل وإستراتيجية وتشغيل المنظمة .
- منع حدوث أي تضارب في المصالح عبر المنظمة من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي والعمل على مواجهة ذلك وحله في حالة حدوثه.
- إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي .
- إنشاء آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي لنفاذي الخوف أو الانتقام.
- ادراك وتناول المواقف التي تغيب فيها القوانين واللوائح المحلية او التي تتعارض مع السلوك الأخلاقي.

3- مبدأ احترام مصالح الاطراف المعنية: أي اقرار المنظمة وقبولها بوجود مجموعة من الاطراف المعنية التي لها مصالح متنوعة معها ، لذا يجب ان تقوم بالاتي:

- أن تحدد أطرافها المعنية.
- أن تكون على دراية بمصالح وحاجات أطرافها المعنية وأن تحترم هذه المصالح .
- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية .
- أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية المصالح الأكبر الخاصة بالمجتمع والمتعلقة بالتنمية المستدامة بالإضافة إلى طبيعة علاقة الأطراف المعنية بالمنظمة.

رابعا- الحرية والاستقلالية Freedom and autonomy : المقصود بالحرية اختيار الأفراد للوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني إختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف ، اذ سيكونون الافراد العاملين أكثر التزاما وإبداعاً إذا ما تم منحهم الحرية اللازمة لإتخاذ القرارات بشأن الطريقة التي يرغبون بها في أداء العمل . (الملوك ، 2002:69)

إن الحرية تعني قدرة الإنسان الحر والذي يترأس مجموعة من المرؤوسين على التفكير، من دون خوف وقيود، والتي خولها له منصبه الإداري حين كان جديراً به ، وذلك بعد التدبر، وبناءً على مقدار معرفته العامة والخاصة ، ومن ثم التصرف بموجب هذا التفكير ووفق الالتزامات الاجتماعية والمدنية والإدارية إتجاه حقوق الآخرين وحررياتهم وفق تحمل مسؤوليات هذا التفكير وهذا التصرف بموجب إتخاذ القرارات التي يفترض أن تكون صائبة لاستعمال المعرفة والفكر في إتخاذها للمجالين العام والخاص (الإداري) ، (الزبيدي، 2007:48)

يتكون رأس المال البشري من كل أفراد المنظمة وما ورد إليها من المجتمع، ومنه ينبع تكوين العنصر الأهم في مجال إدارة الموارد البشرية وهو رأس المال الفكري والمعرفي والحكيم الذي يمثل النخبة. ويمكن القول بأن الموارد البشرية تعد أهم جزء في المنظمة لأنها تمثل نشاط المنظمة وحيويتها، فهي تشكل مجموعة أنشطة تجمع تحت عنوان إدارة الموارد البشرية التي تعنى بعدة مهام فرعية وهي "تخطيط الموارد البشرية وتحليل العمل وتصميمه والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتطوير المهني والتعويضات". ومن أجل النهوض بهذه الأنشطة فإنه لابد من خلق مناخ ذي حرية إدارية في ممارسات هذه الإدارة مثل منحها صلاحيات تجعلها تتصرف بحرية إزاء إجراءات الاختيار والتعيين والاستقطاب وتطوير وتحسين العاملين من خلال الحرية في تنظيم برامج التدريب واختيار التكنولوجيا الساندة لتحقيق أهدافها وفي تنظيم علاقاتها مع الإدارات الأخرى، وكذلك منحها حرية خلق مناخ التعاون وحرية التغيير أن استوجبت حالة تغير الظروف الزمانية والمكانية ذلك. (الزبيدي، 2007: 60)

وضمن هذا السياق يشير (الساعدي : 2011: 175) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف ، فقد تكون حرية التصرف روتينية (Routine) اذ يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية خلاقة (Creative) غير الروتينية .وتعتمد هذه على قدرة الشخص لإيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الخلق والإبداع، وهناك حرية تصرف سلبية وهي ناشئة عما تفرضه نظم المنظمة من سلوكيات تهمش دور العاملين. إن الإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهماً عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملين كما أنها تحدد كيف ومتى وأين تكون الحرية المطلوبة ولعل المنطق يحتم ان تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في مآهات الالتباس . (الدوري ، 2009: 84) .

خامسا- المهارات الاتصالية Communicative skills عرفت مهارات الاتصال بانها نشاط تبادل غير متوقف وغير محتمل احيانا يكون بين اثنين او مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويهدف الى تغيير السلوكيات للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض لدى الافراد العاملين (Orgogozo, 1988: 10)، فالاتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند العاملين اذ يعرفه أحمد بدوي بأنه: "مجملة النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين العاملين ويهدف إلى إنجاز اعمال موحدة وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل عامل داخل المنظمة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة (بدوي، 1985: 44) وتبرز علاقته بالتغيير التنظيمي من خلال دوره في إيصال المعلومات المختلفة من عضو إلى آخر ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة بقصد تغيير سلوكياته، فهي أداة أولية للتأثير في الأفراد، ووسيلة فعالة لإحداث التعديل في سلوكياتهم (العتروزي، 1989: 35)

ان سلوك العامل هو محصلة لتفاعله مع البيئة الموجود فيها، أما في المنظمة فان سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها (عاشور، 1989: 278) لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنظمة ينتج عنه عدم القدرة عند الافراد على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل و لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منظمته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولاً فيها، فالاتصال التنظيمي إذاً يسهم في تغيير نظرة الافراد إلى التفاعلات جميعها داخل المنظمة..

المبحث الثالث - اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث الى التعرف على مستوى تشبع فقرات الاستبانة واختبار فرضيات التأثير من خلال محوري

المحور الاول: وصف تحليلي لاجابات عينة البحث

يتم وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصلها عن طريق الاستبانة، لمعرفة نتائج استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف) .

فيما يتعلق بمتغيرات المتغير المستقل (محركات الابداع)

1_ حب التعلم والمعرفة: تم قياس هذا البعد من خلال خمس فقرات ، واتضح فيها مستوى إجابات بحدود المتوسط بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (4.0) إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي (4.104) وبمستوى التباين في الاستجابات عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.7265) اما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (18.6%) . وقد حصلت الفقرة x4 والذي مضمونه (يركز على الدراسات الميدانية للوقوف على حاجات المستفيدين) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.6600) وهذا يدل على اتفاق القادة الاداريين عينة البحث بشكل كبير حول أهمية هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة x2 على ادنى وسط حسابي اذ بلغ (2.4400) والذي مضمون الفقرة يتضمن (يشجيع الآخرين على طرح آرائهم واستثمارها لمصلحة العمل).

2- الصفات العقلية والنفسية للمبدع: تم قياس هذا البعد من خلال خمس فقرات ، واتضح فيها مستوى إجابات ضعيفة الى حد ما بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (4.0) إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي (3.7520) وبمستوى ضئيل من التباين في الاستجابات عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.6485) اما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (14.3%) . وقد حصلت الفقرة x1 على اعلى الاوساط الحسابية والذي مضمونها (القدرة على التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة)) إذ بلغت (4.8400) وهذا يدل على اتفاق القادة الاداريين عينة البحث بشكل كبير حول أهمية هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة x 4 على ادنى وسط حسابي اذ بلغ (2.5200) والذي مضمون الفقرة يتضمن (توفر مناخ يتسم بالمشاركة الواسعة فيما بين زملاء العمل) والجدول ادناه يوضح لنا ذلك.

الجدول (1) وصف تحليلي لاجابات العينة

الاسئلة	درجة الاستبانة										الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	غير متأكد	لا اتفق حد ما	لا اتفق اطلاقا	n						
اولاً" : حب التعلم والمعرفة: هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس والتخمين والممارسة الفعلية هل تمارس ادارة الوزارة كلا مما يلي: -													
يهتم بمعرفة آراء وخبرات الآخرين	2	10	6	4	15	3	10	50	3.8800	1.7916	62.2		
يشجع الآخرين على طرح آرائهم واستثمارها لمصلحة العمل	2	5	14	0	0	7	22	50	2.4400	1.7861	73.2		
يؤمن بان للتعلم عن طريق ممارسة العمل أهمية كبيرة .	6	18	19	3	2	1	1	50	5.3200	1.2196	22.9		
يركز على الدراسات الميدانية للوقوف على حاجات المستفيدين	2	7	28	2	8	2	1	50	4.6600	1.2554	26.9		
يعمل على تطوير وتغيير أساليب العمل	2	8	16	4	15	3	2	50	4.2200	1.4886	35.3		
الاجمالي									4.104	0.7265	18.6		
ثانيا: الصفات العقلية والنفسية للمبدعين :و تتمثل هذه الصفات في الفضول والبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات والمخاطر والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية والثبات على الراى والجرأة. هل تتمتع ادارة الوزارة كلا مما يلي:													
القدرة على التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة .	4	9	24	4	7	1	1	50	4.8400	1.2835	26.5		
القدرة على استنتاج العلاقات بين الأشياء	3	11	13	4	15	2	2	50	4.3800	1.5504	35.4		
الاستعداد للتعامل مع المخاطر	3	8	17	4	17	1	0	50	4.4600	1.3280	29.8		
توفر مناخ يتسم بالمشاركة الواسعة فيما بين زملاء العمل	1	4	4	0	12	10	19	50	2.5200	1.7052	67.7		
القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المفيدةللمعمل	0	3	4	3	16	6	18	50	2.5600	1.5274	59.7		
الاجمالي									3.7520	0.6485	17.3		
اجمالي محركات الابداع									3.928	0.5485	14.3		

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

اما ابعاد المتغير التابع (مهارات تعزيز راس المال الحكيم) فهي كالآتي:-

فيما يتعلق بالبعد الاول (استخدام المعرفة) الوسط الحسابي الموزون بلغ (4.7400) وبانحراف معياري (0.7598) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (4) على مساحة المقياس فإن ذلك يشير الى متوسط إجابات الباحثين كانت قريبة من حيث الاتفاق حول هذا البعد، وكانت الفقرة (3) المتعلقة بـ (تهتم الادارة بتكوين قاعدة

بيانات للمعرفة مرتبطة بالانترنت تتضمن معلومات ذات صلة بالافراد العاملين والخدمة العامة المقدمة للجهات الخارجي) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (5.3200) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (1) المتعلقة (تتمتع الادارة بمقدرات وامكانيات متميزة وابداعية في استثمار وتوظيف معرفة العاملين وتجاربهم من اجل تحسين الاداء .) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.3400) .

فيما يتعلق بالبعد الثاني (الاستدلال والبصيرة) بلغ الوسط الحسابي الموزون بلغ (5.0800) وياحرف معياري (5.0800) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (4) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى اتفاق لأبأس به لآراء المستجوبين ، وكانت الفقرة (1) المتعلقة ب (تسعى إلى جذب نخبة من العاملين القادرين على تحليل الأحداث والمواقف وكيفية التعامل معها حالياً ومستقبلياً..) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (5.4200) ، أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (2) المتعلقة (تشجيع العاملين على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات من الاطراف الخارجية والعاملين وكيفية معالجته) وبلغ الوسط الحسابي لها (4.5800) .

الجدول (2) وصف تحليلي لاجابات العينة

درجة الاستبانة											الاسئلة
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	n	لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	لا اتفق الى حد ما	غير متأكد	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	
أولاً: استخدام المعرفة: قدرة الشخص الحكيم على توظيف ما يمتلك من مكونات معرفية تتسم بالعمق والشمول والنظرة الشبكية الى الامور ، من خلال قوامها التي تتضمن التعمق في البحث عن اصل وجوهر الاشياء ومعرفة على حقيقتها-											
33.8	1.4654	4.3400	50	2	1	16	4	15	10	2	تتمتع الادارة بمقدرات وامكانيات متميزة وابداعية في استثمار وتوظيف معرفة العاملين وتجاربهم من اجل تحسين الاداء
24.5	1.2976	5.3000	50	1	2	2	2	18	19	6	تهتم الادارة بتكوين قاعدة بيانات للمعرفة مرتبطة بالانترنت تتضمن معلومات ذات صلة بالافراد العاملين والخدمة العامة المقدمة للجهات الخارجية
28.6	1.3107	4.5800	50	1	1	11	5	22	7	3	يحرص الافراد العاملين على زيادة الرصيد المعرفي لهم من خلال التدريب والتطوير
16.0	0.7598	4.7400									الاجمالي
ثانياً: الاستدلال والبصيرة : قدرة الشخص الحكيم على التنبؤ بما سيحدث في ضوء استقراء مؤشرات الواقع والتوصل إلى استنتاجات تتسم بالواقعية حول الاحداث والتعرف على عواقب الأمور وتدبرها ووضعها نصب عينيه تهدف ادارة الدائرة حول::											
18.3	0.9916	5.4200	50	0	1	1	4	19	20	5	تسعى إلى جذب نخبة من العاملين القادرين على تحليل الأحداث والمواقف وكيفية التعامل معها حالياً ومستقبلياً...
29.6	1.3566	4.5800	50	1	2	10	5	21	8	3	تشجيع العاملين على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات من الاطراف الخارجية والعاملين وكيفية معالجتها
23.0	1.2048	5.2400	50	1	1	3	2	20	19	4	تشجيع العاملين نحو التوصل إلى الاستنتاجات التي تتسم بالواقعية حول طبيعة الاحداث التي تدور حولهم
14.5	5.0800	5.0800									الاجمالي

ثالثا: المهارات الاجتماعية والاخلاقية: توظيف المعرفة التي يمتلكها الشخص الحكيم في إثراء علاقاته الاجتماعية والالتزام بالتوجه الأخلاقي وكيفية إدارتهما بكفاءة من خلال تفهم وجهات نظر الآخرين والسعي إلى تحقيق التوازن بين مصلحته الشخصية من جهة والمصلحة العامة من جهة أخرى											
59.4	1.4126	2.3800	50	18	10	15	1	4	2	0	تبنى نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين
58.2	1.5238	2.6200	50	17	6	16	4	4	3	0	توفير فرص متكافئة وعادلة في التوظيف والترقية
64.7	1.8763	2.9000	50	16	8	13	0	6	5	2	تتابع الادارة اسباب حدوث الازفء والانحرافات عن الاهداف المحددة لمعايير العمل الاخلاقية والاجتماعية وتعمل على تلاففها وعدم تكرارها
39.3	1.0351	2.6333									الاجمالي
رابعا: الحرية والاستقلالية: منح الافراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. وشعور الفرد بالسيطرة على ما يؤديه من أعمال من خلال زيادة قدرته على المبادرة ووضع القواعد التي تنظم سلوكه هل تتيح مساحة كافية لممارسة العاملين لبعض او كل مما يأتي:-											
47.9	1.0437	2.1800	50	16	14	17	1	2	0	0	تمنح حرية العاملين للتصرف في المواقف الحرجة أثناء أداء العمليات
66.3	1.6183	2.4400	50	19	10	13	1	4	1	2	يستشير الرؤساء المرؤوسين في كيفية تبسيط الاجراءات وتحقيق الاهداف
59.7	1.5274	2.5600	50	18	6	16	3	4	3	0	تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم بحرية عند المشاركة بإتخاذ القرار
38.9	0.9300	2.3933									الاجمالي
خامسا:المهارات الاتصالية قدرة الشخص الحكيم على امتلاك قدر كبير من مهارات الانصات والمحادثة ، فالانصات يعد بابا مكملا للحصول على الخبرة من الآخرين، وتفهمهم، والتعاطف معهم، ومن ثم اسداء النصح والمشورة لهم:											
29.0	1.3384	4.6200	50	1	2	10	3	22	10	2	يملك الافراد العاملون القدرة على تكوين علاقات غير رسمية متميزة مع الآخرين تسهم في تمكين اواصر العمل
32.4	1.3856	4.2800	50	0	4	16	4	16	8	2	يدرك الافراد العاملون على ضرورة الاستماع الى الآخرين للحصول على الخبرة منهم وتفهمهم واسداء المشورة لهم
37.2	1.5338	4.1200	50	3	3	15	4	16	7	2	توجه الادارة الافراد العاملين نحو كشف نقاط الضعف لدى الآخرين واقناعهم بالمقابل بما يجب ان يكون مناسباً
21.5	0.9343	4.3400									الاجمالي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

فيما يتعلق بالبعد الثالث (المهارات الاجتماعية والاخلاقية) بلغ الوسط الحسابي الموزون بلغ (2.6333) وبانحراف معياري (1.0351) ، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (4) على مساحة المقياس فإن ذلك يشير الى عدم اتفاق لعينة الباحثين حول هذا البعد، وكانت الفقرة (1) المتعلقة بـ(تتابع الادارة اسباب حدوث الازفء والانحرافات عن الاهداف المحددة لمعايير العمل الاخلاقية والاجتماعية وتعمل على تلاففها وعدم تكرارها)، حققت أعلى وسط حسابي اقل من الفرضي بلغ (6333). فيما يتعلق بالبعد الرابع(الحرية والاستقلالية) بلغ الوسط الحسابي الموزون بلغ (2.3933) وبانحراف معياري (0.9300) ، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (4) على مساحة المقياس فإن ذلك يشير الى عدم اتفاق اجابات الباحثين الى حد ما حول توافر بعد الحرية والاستقلالية ، وكانت الفقرة (1) المتعلقة بـ(تمنح حرية العاملين للتصرف في المواقف الحرجة أثناء أداء العمليات) حققت اقل وسط حسابي بلغ (2.1800).

واخيرا البعد الخامس (المهارات الاتصالية) اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون بلغ (4.3400) وبانحراف معياري (0.9343) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (4) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى اتفاق لآبأس به لآراء المستجوبين ، وكانت الفقرة (1) المتعلقة بـ (يمتلك الافراد العاملون القدرة على تكوين علاقات غير رسمية متميزة مع الآخرين تسهم في تمتين اواصر العمل..) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.6200) .

المحور الثاني: التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات البحث

تنص الفرضية الرئيسية بالاتي " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام محركات الابداع في تعزيز مهارات راس المال الحكيم " ولغرض الوصول الى صحة الفرضية الرئيسية نبدأ اولاً باختبار الفرضيات الفرعية الاولى وهي " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحب التعلم والمعرفة في تعزيز مهارات راس المال الحكيم (استخدام المعرفة، الاستدلال والبصيرة، المهارات الاجتماعية والاخلاقية، الحرية والاستقلالية، المهارات الاتصالية)" ، يلاحظ من الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار لمحركات الابداع والمتمثل بحب التعلم والمعرفة وابعاد تعزيز مهارات راس المال الحكيم اذ ثلاثة متغيرات سجل تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد ولم يسجل متغير حب التعلم والمعرفة تأثيراً معنوياً في كلا من المهارات الاجتماعية والاخلاقية والحرية والاستقلالية ، اذ تم الاختبار وفقاً لقيمة F تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (48) = 2.42 وتعد هذه النتائج مغايرة لما تم التأكيد عليه في عرض الجانب النظري الا ان الواقع عكس لنا ذلك مما يؤشر لنا اغفال حقيقي من قبل مدراء الوزارة لاهمية توافر محرك الابداع والمتمثل بحب التعلم والمعرفة داخل بيئة عمل الوزارة وقدرتها في تعزيز مهارات الافراد الحكماء فيما يتعلق بكلا من المهارات الاجتماعية والاخلاقية وممارسة الحرية والاستقلالية.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى وتنص الفرضية البديلة بدلا عنها " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحب التعلم والمعرفة في تعزيز مهارات راس المال الحكيم (استخدام المعرفة، الاستدلال والبصيرة، المهارات الاتصالية)"

الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار لمحركات الابداع والمتمثل بحب التعلم والمعرفة وابعاد تعزيز مهارات راس المال الحكيم						
بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
حب التعلم والمعرفة	استخدام المعرفة	1.64 7	0.02 4	22%	2.510	يوجد تأثير
حب التعلم والمعرفة	الاستدلال والبصيرة	1.24 8	0.35 5	6%	3.172	يوجد تأثير
حب التعلم والمعرفة	المهارات الاجتماعية والاخلاقية	4.90 1	0.04 6	2%	0.098	لا يوجد تأثير
حب التعلم والمعرفة	الحرية والاستقلالية	2.31 0	0.02 1	2%	0.013	لا يوجد تأثير
حب التعلم والمعرفة	المهارات الاتصالية	1.28 5	0.01 4	12%	2.354	يوجد تأثير
حب التعلم والمعرفة	اجمالي تعزيز مهارات راس المال الحكيم	2.47 8	0.09 2	20%	2.562	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (48) = 2.42

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصفات العقلية والنفسية في تعزيز مهارات راس المال الحكيم (استخدام المعرفة، الاستدلال والبصيرة، المهارات الاجتماعية والاخلاقية، الحرية والاستقلالية، المهارات الاتصالية)

يلاحظ من الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار لمحرك الابداع والمتمثل بالصفات العقلية والنفسية وابعاد تعزيز مهارات راس المال الحكيم اذ اشر متغيرين فقط تأثيرا معنويا في المتغير المعتمد ولم يسجل المتغير المتمثل بمحرك الابداع (الصفات العقلية والنفسية) تأثيرا معنويا في كلا من استخدام المعرفة و المهارات الاجتماعية والاخلاقية والحرية والاستقلالية، تم الاختبار وفقا لقيمة F تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (48) = 2.42 وعكست هذه النتائج الضعيفة اقيام الاوساط الحسابية التي اشترتها التساؤلات الخاصة بمحرك الابداع (الصفات العقلية والنفسية). اذ اشر الاجمالي ما مقداره (3.7520) وهو اقل من الوسط الحسابي المرجح اذ لم يتفق عينة البحث لمدى تبني مدرائهم لهذا المحرك داخل منظماتهم كمحرك للابداع.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتصاغ الفرضية البديلة بدلا عنها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للصفات العقلية والنفسية في تعزيز مهارات راس المال الحكيم (الاستدلال والبصيرة، المهارات الاتصالية) .

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار لمحرك الابداع والمتمثل بالصفات العقلية والنفسية وابعاد تعزيز مهارات راس المال الحكيم.						
بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
الصفات العقلية والنفسية	استخدام المعرفة	5.011	0.072	4%	0.184	لايوجد تأثير
الصفات العقلية والنفسية	الاستدلال والبصيرة	1.235	0.106	20%	2.513	يوجد تأثير
الصفات العقلية والنفسية	المهارات الاجتماعية والاخلاقية	4.317	0.203	3%	1.592	لايوجد تأثير
الصفات العقلية والنفسية	الحرية والاستقلالية	3.265	0.232	2%	1.295	لايوجد تأثير
الصفات العقلية والنفسية	المهارات الاتصالية	1.155	0.049	12%	2.452	يوجد تأثير
الصفات العقلية والنفسية	اجمالي تعزيز مهارات راس المال الحكيم	3.797	0.011	6%	0.017	لايوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (48) = 2.42

واخيرا الجدول الاتي(5) يوضح لنا تأثير اجمالي محركات الابداع في مهارات تعزيز راس المال الحكيم اي اختبار الفرضية الرئيسة الاولى " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لا استخدام محركات الابداع في تعزيز مهارات راس المال الحكيم " و لم تعكس لنا نتيجة معنوية دالة، إذ اشرت قيمة (F) المحسوبة (0.807) وهي اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وتحت درجة حرية (48) وفسر (R2) مانسبته (2%) من مقدار المساهمات الحاصلة في مهارات تعزيز راس المال الحكيم ، كما أنَّ قيمة (β) بلغت (0.088) وتشير الى أنَّ التغير الذي يحصل بالمتغير المستقل وروح العمل الجماعي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى خفض في تعزيز مهارات راس المال الحكيم بمقدار (3.499) وجاءت هذه النتائج بسبب الاقيام الضعيفة التي حصلت عليها محرك الصفات العقلية والنفسية مما اثر بالاجمالي ولم تساهم في الوصول الى اثار معنوية حقيقية هذا ما عكسته اجابت العينة مما يدل على ضعف ادراك مدراء الوزارة لاهمية تبني محركات الابداع في تعزيز مهارات راس ماله الحكيم .

جدول (5) نتائج تأثير اجمالي محركات الابداع في مهارات تعزيز راس المال الحكيم.						
مستوى الدلالة (0.01)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
لا يوجد تأثير	0.807	%2	0.088	3.499	اجمالي مهارات تعزيز راس المال الحكيم	اجمالي محركات الابداع

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (48) = 2.42

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1- تكتسب الموارد البشرية سمة الحكمة من خلال مجموعة محددات تتمثل في رغبته بالتعلم من الخبرات المتنوعة وتراكم المعرفة والتوصل الى استنتاجات تتسم بالواقعية حول مجريات الاحداث، وهذا الذي جعل المنظمات العالمية تزيد من انفاقها على راس المال الحكيم، هو كونه احدى المكونات الجوهرية لنجاحها، وضمان بقائها ونموها. وهي مرحلة متطورة من مراحل النضج الذهني والمعرفي، إذ لديه القدرة على قيادة المنظمة، ويستطيع الاستجابة إلى الاحتياجات الفريدة، وبالتالي يمكنه من تحويل قوة العمل الحالية والمستقبلية إلى قوة عمل عالية الأداء وفاعلة في تحقيق رسالتها.

2- اشترت نتائج الوصف الاحصائي اتفاق عينة البحث حول محرك حب التعلم والمعرفة اذ حصل الاجمالي (4.104) وهو مستوى اعلى من الفرضي مما يعكس لنا رغبة افراد العينة في اكتساب المعارف ضمن استخدام وسائل عدة كالحس والتخمين والانخراط في اشكال عدة للتدريب وتنمية المهارات، واشترت النتائج ايضا قصور مدرائها في تفهم اراء وخبرات الآخرين واستثمارها لمصلحة العمل.

3- اشترت نتائج الوصف الاحصائي عدم اتفاق عينة البحث باتجاه محرك الصفات العقلية والنفسية اذ حصل الاجمالي (3.7520) وهو مستوى اقل من الفرضي مما يعكس لنا انخفاض اهتمام عينة البحث حول القدرة في تفهم المشكلات وامكانية توليد الافكار المتعددة والمناسبة للعمل فضلا عن غياب الاجواء الصحية للمشاركة بالعمل.

4- بلغ اجمالي محركات الابداع مستوى قريب للمقبول (3.928) والذي كان وراء انخفاض مستواه هو عدم اتفاق عينة البحث حول توافر الصفات العقلية والنفسية للمبدعين اذ لم تؤثر فضول مبدعيها في تفهم المشكلات والمخاطر والانفتاح على الخبرة الداخلية او الخارجية.

5- اتفاق عينة البحث حول تشجيع مدراء دوائر الوزارة افرادها العاملين بتكوين قاعدة بيانات للمعرفة وتشجيعهم بالانضمام لبرامج تدريب وتطوير متعددة. فضلا عن قدرتهم في التنبؤ واستقراء مؤشرات الواقع والتوصل الى استنتاجات تتسم بالواقعية حول الاحداث وتقديم المؤشرات المختلفة لوزارات الدولة وكذلك تقارير مختلفة في مجالات متنوعة.

6- اتفاق عينة البحث فيما يخص بكفاءة المدراء وقدرتهم في امتلاك قدر كبير من مهارات الانصات والمحادثة وتكوين علاقات غير رسمية متميزة مع الآخرين، وتوجيه الادارة افرادها نحو كشف نقاط الضعف لدى الآخرين وفقا لنتائج الوصف الاحصائي.

7- هناك قصور واضح في الحرية التي يمتلكها المدراء لافرادها حول التصرف ازاء المواقف الحرجة اثناء اداء العمليات فضلا عن غياب واضح لامكانيات المدير فيما يتعلق بالمهارات الاجتماعية والاخلاقية والمتمثل بنشر

ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين وتوفير فرص متكافئة وعادلة في التوظيف والترقية هذا ما اشترته نتائج الوصف الاحصائي بحصول مهارة الحرية والاستقلالية والمهارات الاجتماعية والاخلاقية على اوساط حسابية اقل من الوسط الفرضي (2.3933)، (2.6333)

- 8- لم يكن هناك تأثير معنوي بين رغبة المدير في توجيه موظفيه نحو التعلم والمعرفة في تعزيز المهارات الاجتماعية والاخلاقية اولا ، وكذلك في تعزيز مهارات الحرية والاستقلالية لدى افرادها العاملين ، مما يعكس لنا ذلك تشجيع المدراء لافرادهم العاملين باتجاه التعلم والحصول على المعرفة لا تترتب عليه منح الصلاحية الكافية للافراد العاملين بطرح اراءهم خاصة الغريبة منها ، و يؤشر لنا هذا مؤشر سلبي خطير لابد من اخذه بنظر الاعتبار وتركيز الدراسة حولها لايجاد البدائل والحلول الواقعية بهذا الشأن.
- 9- غياب التأثير المعنوي لمحرك الصفات العقلية والنفسية التي يمتلكها المدير في تعزيز المهارات الاجتماعية والاخلاقية وغياب الحرية والاستقلالية فضلا عن قصور واضح في تشجيع افرادها نحو استخدام المعرفة التي يمتلكونها، ونجد ان السبب الحقيقي لهذه النتيجة هو القصور الحقيقي من قبل مدراء الوزارة بأستخدام المحرك الموجه بالانفتاح على الخبرات الداخلية والخارجية وغياب الفضول بمعرفة الحقائق مما انعكس سلبا في التأثير بالمهارات المختلفة.

التوصيات

- 1- المحافظة على ما تمتلكه الوزارة من قوة معرفية والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي ، لتكوين قدرات تنافسية لا يستهان بها من خلال الوقوف على الخصائص الفريدة التي يمتلكها راس المال الحكيم والتي تميزه عن غيره من الموارد الاخرى.
- 2- رفع مستوى المهارات والخبرات والطاقات الفكرية والفلسفية لدى النخبة من خلال مواكبة الاساليب الادارية الحديثة والمتطورة والاعتماد على ما هو ملائم فقط من الاساليب الادارية التقليدية ، ويتم من خلال تنظيم برامج متنوعة تساهم في رفع مستوى الافراد .
- 3- اعادة النظر في المهارات الاتصالية الحالية التي يمتلكها المدير وتعزيزها بشكل اكثر من خلال الاستماع الى الآخرين للحصول على الخبرة وتفهم واسداء المشورة لهم واعتماد سياسة الباب المفتوح التي تعني من حق الموظف مقابلة الادارة العليا ومناقشتهم في أي أمر من أمور العمل وفق الضوابط والأصول الادارية.
- 4- تخويل الصلاحيات الكافة التي تشجع الافراد العاملين حول اتخاذ القرارات اللازمة والكفيلة بحل الازمات اذاما وجدت.
- 5- الاهتمام البالغ بتتبع اسباب حدوث الاخطاء والانحرافات عن الاهداف المحددة لمعايير العمل الاخلاقية والعمل على تلافيها وعدم تكرارها .
- 6- العمل على أتباع اللامركزية وتفويض السلطة من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتكن الديمقراطية والحرية الفكرية والادارية هي السمة الأساس للأشراف على المرؤوسين.

7- تعزيز التأثير الذي يربط بين أبعاد (استخدام المعرفة، الصفات العقلية والنفسية)، والأبعاد الخمس لتعزيز مهارات راس المال الحكيم لتكون في مستويات أعلى، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- توظيف المعلومات والرؤية المستقبلية حول المراحل الأساسية لتحسين المعرفة.
- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها .
- والتركيز على الاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- ضمان الدعم المالي من الإدارة العليا

8- التأكيد على التجديد المستدام لتنمية الفرد العامل من حيث الامتيازات والطموحات والذي يتم من خلال شعور الفرد العامل بأنه جزء مهم في الوزارة وأن العمل ليس وظيفة فقط بالنسبة له بل هو وسيلة لبناء شخصيته ونفسيته أيضاً.

9-حث إدارة المنظمة نحو الاهتمام بموجودات المعرفة ذات القيمة الجاهزة للاستعمال أو الاستثمار، والتي ينبغي تخصيصها بدقة وتنميتها والحفاظ عليها واستخدامها أقصى ما يمكن، لكونها مصدراً رئيساً لخلق الثروة.

10-التركيز من قبل مدراء دوائر الوزارة حول اشراك الآخرين وتوجيههم وما يمتلكونه من قدرات ومهارات نحو خدمة المصلحة العامة للعمل.

11-تعزيز دور مدراء دوائر الوزارة حول الاهتمام أكثر بمعرفة الامور والتعميق في البحث عن اصول وجوهر الاشياء ومعرفةتها على حقيقتها.

واخيرا تقدم الباحثة خطة عمل مقترحة لتنفيذ التوصيات:

جدول (6)

البيات التطبيق	الجهة المسؤولة	التوصية	
اعداد دورات تدريبية لكسب المعارف من خلال استخدام الحدس والتخمين وتنمية المهارات	- الادارة العليا - ادارة الموارد البشرية	العمل على تشجيع الافراد العاملين حول حب التعلم والمعرفية	1
اعداد فرق عمل من المبدعين لحل المشكلات التي تواجه الوزارة بطرق ابتكارية وعدم الاعتماد على الاساليب التقليدية في حل المشكلات	- الادارة العليا - قسم البحث والتطوير	تنمية الصفات العقلية للمبدعين	2
-الاهتمام بالافكار الفردية والتعامل مع العاملين وتشجيعهم على التعبير عن ارائهم - التحفيز المادي والمعنوي	كافة المستويات الادارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية)	ضرورة تقديم المدراء في الوزارة محل الدراسة الدعم والمساعدة لتطبيق الافكار الجديدة ، وعدم اعتماد الادارة توجيه الانتقاد للمرؤوسين في حال كانت افكارهم مختلفة عن افكار المديرين	3
-اعداد برامج تدريبية بهذا الخصوص -العمل على تذليل الصعوبات التي تعترض عمل المتدربين لاحقا. -توفير كافة المعلومات التي تكون بحاجة لها من اجل اعداد الخطط	كافة المستويات الادارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية)	توجيه الادارة العليا نحو استخدام ادوات الاستشراف المستقبلي بما في ذلك اداة التنبؤ بالمستقبل لغرض اعداد الخطط المستقبلية	4
- دعم الادارة للسلوكيات الاخلاقية. - اطلاع ومشاركة العاملين على اهداف المنظمة.	كافة المستويات الادارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية)	تعميق الوعي بقيم العمل واخلاقياته، والالتزام بالتوجه الاخلاقي وكيفية ادارتهما بكفاءة من خلال تفهم وجهات نظر الآخرين.	5

من اعداد الباحث

المصادر

القران الكريم

- 1- بدوي، أحمد، (1985)، "معجم المصطلحات للإعلام"، دار الكتاب المصري، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 2- البكري، ثامر، والديوقجي، ابي سعيد، (2001)، "ادراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (21)، العدد (1).
- 3- حسن، أسامة حميد، 2010، (الأسلوب الإدراكي / الاعتماد – الاستقلال عن المجال وعلاقته بالتفكير الابداعي) مجلة كلية التربية الأساسية، وحدة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، الجامعة المستنصرية، العدد التاسع
- 4- حسن، حسين عجلان، 2008، (استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال)، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن
- 5- الحسيني، بشرى عباس محمد، 2007، رسالة ماجستير بعنوان (عملية التعلم المنظمي وأثرها في الابداع المنظمي، دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد) الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال
- 6- داود، عبد البارى محمد، (2002) "الحكمة بين الفلسفة والدين"، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، (2009) " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة " الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 7- الربيعي، أكرم محسن علي، 2011، أطروحة دكتوراه بعنوان (المعلومات الاستراتيجية والابداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد .
- 7- الزبيدي، لمياء سلمان، (2007) "أثر الفلسفة والحرية الإدارية في نقل المعرفة التنظيمية" دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة
- 8- الساعدي، مؤيد نعمة، (2011) " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- 9- الصرن، رعد حسن، 2000، (إدارة الابتكار والابداع /الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق)، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر
- 10- عاشور، احمد صقر، (1989)، "السلوك الانساني في المنظمات"، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 11- العواد، عبدالله بن محمد، (2005)، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط " قوات الامن الخاصة " بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 12- عزيز، دليمان احمد (2011) "التمكين ودوره في الابداع الاداري" دراسة لآراء القيادات الادارية للمصارف التجارية الاهلية في مدينة السلیمانیة، جامعة السلیمانیة، ماجستير
- 13- العامري، صالح مهدي حسن، والغالبی، طاهر محسن، (2005) " الادارة والاعمال "، عمان، الأردن .
- 14- العنزي، د.سعد علي، وصالح، د.احمد علي، (2009) "ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن
- 15- العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008) "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 16- العطرؤزي، محمد فهمي، (1989) "العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات"، عالم الكتب، جمهورية مصر العربية
- 17- الغالبی، د. طاهر، والعامري، د. صالح، (2002)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الاردنية، منشور في وقائع المنظمة العربية للتنمية الادارية
- 18- فرج، د. طريف شوقي، (2010) " تنمية مهارات التفكير الناقد والاستدلالي لدى القادة "، كلية الآداب، جامعة بني سويف www.pathways.cu.edu.eg
- 19- الكمري، نوفل عبد الرضا علوان و (2012) " اثر استراتيجیة الاستقطاب وبناء راس المال الحكيم في تحقيق التنمية السياحية المستدامة "، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية .

- 20- المندلاوي ، جوان حسين أمين(2015)" تمكين رأس المال الحكيم وتأثيره في تحسين عمليات توليد المعرفة المستقبلية (دراسة ميدانية في وزارة النقل" اطروحة ماجستير / الجامعة المستنصرية
- 21-مركز الدراسات والترجمة أشرف عبد الحليم حمود ، 2010، (انتبه أنت مبدع) ، الطبعة الأولى ،،شركة المجموعة الطباعة ، بيروت ، لبنان
- 22-الملوك ، جلال سعد ، (2002) " اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي " ، دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- <http://www.hrdiscussion.com/hr63442.html>
- 23-المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية "مجالات استخدام ادارة المعرفة
- 24-المعموري،كواكب عزيز حمودي (2014)"اثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات لتحقيق ادارة الفشل بنجاح" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية .
- 25-النتيفات ، محمد بن عامر ، (2006)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- 26-Alvesson Mats ,1993 ,(Organizations As Rhetoric : Knowledge- intensive firms and the Stugcie with Ambiguity) , JMS,Vol.(30).
- 27-Bierly, Paul, E.& Kessler, Eric, H.& Christensen, Edward, W.,(2000), "Organizational learning, knowledge and wisdom", Journal of organizational change management, Vol.13, No.6.
- 28- Ford& Nigel, 1996, (From Information to Knowledge Management Information Science Principles & Practice) .
- 29- Gautam, Kanak , 2001 ,(Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administrators) , Hospital topics , 74 (4) 5- Marion 29-
- 30-Dominowski, R. & Dallob p.(1996) "Insight and problem solving-: In Sternberg R.J. and Davidson J.E.(E.d)The Nature of Insight", The MIT press, Cambridge, Massachusetts
- 31-Drucker,P. Pearce, (1999), " Knowledge Worker productivity , The Beggest Challenge3." Harvard Business Review .Vol.41. No.2.
- 32-Hays, Jay Martin, (2008), "Dynamics of organizational wisdom", school of management, marketing, and international business, Vol.(3), No.(3).
- 33-Liang, T.y., (2004), "Intelligence strategy: The integrated 3C –ok frame work of intelligent human organizations", Human systems management, Vol (23) Issue
- 34-Maccoby, Michael, (2004) "To build a strategy that works, you need strategic intelligence", Factor in talent available from <http://www.factorintalent.com>
- 35-Mckenna, B., Ronney, D. & Boal, B., (2009) "wisdom principles as a mata-theoretical basis for evaluating leadership", Journal of the leadership quarterly, Vol. (2).
- 36-Orgogozo,I, (1988)," Les Paradoxes De La Communication: A L'écoute DeDifférence", Edition Organisation Paris
- 37-Rowley, Gennifer,(2007), "The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy", Journal of information science, vol.33, no.2, P:176
- 38- Spek, R.V., & Spijkervet, A., (2005), "Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge", 4th Ed., Publications/ IBIT.
- 39-Tolen ,Frans A.L, 1999,(Knowledge Management : A practical Approach) ,IS&USE,Vol,19,Issue,1
- 40-Zeleny, Milan, (2000), "Strategy and Strategic action in the global era: overcoming the knowing doing gap", International journal of technology management, Vol. (1), No.(1).