

دور صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين:

دراسة استطلاعية في كلية الرشيد الجامعة

م. حسين وليد حسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص:

الهدف الرئيس لهذا البحث هو التعرف على اهمية الدور الذي يمارسه صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء في المنظمات التعليمية في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها ، وقد اشارت مشكلة البحث الى قلة الوعي بأهمية توظيف ابعاد صناع المعرفة المتمثلة بـ (الابداع والابتكار ، النمو والتطور ، التميز ، والاستقلالية) في تعزيز وتقوية ابعاد الصلابة النفسية للمدراء المتمثلة بـ (التحكم ، الالتزام، والتحدي) ، لذا تبرز اهمية البحث في محاولة تقديم مجموعة من الحلول التي من شأنها معالجة بعض المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة . وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات لتتلاءم مع اهداف هذا البحث ، والتي تم توزيعها على عينة قوامها (53) تدريسي في كلية الرشيد الجامعة ، كما تم استخدام البرنامج الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها ، وقد افرت الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل عدد من النتائج اكدت معظمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية من الناحية الاحصائية بين المتغيرات المبحوثة وبما يؤكد صحة الفرضيات التي تضمنها البحث ، وعليه فقد استنتج الباحث اهمية الدور الذي يسهم به صناع المعرفة في تعزيز معرفة ومعلومات مدراءهم ومن ثم تقوية صلابتهم النفسية ، وعليه اوصى بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال والاستفادة من افكارهم للارتقاء بالواقع الحالي.

The role of knowledge makers in strengthening the psychological rigidity of managers

An exploratory study at Al - Rasheed College

Abstract:

The main objective of this research is to recognize the importance of the role played by knowledge-makers in strengthening the psychological rigidity of managers in educational organizations in the dynamic environment within their borders. The research problem pointed to the lack of awareness of the importance of employing the dimensions of knowledge makers represented by creativity, innovation, , Excellence, and independence) to strengthen and strengthen the dimensions of the mental hardness of the managers of (control, commitment, and challenge), so highlight the importance of research in the attempt to provide a range of solutions that will address some of the problems facing the organization investigated and as far as the matter Searched Searches.

The researcher adopted the questionnaire as the main tool for collecting research data which was prepared based on a number of ready-made measurements after being subjected to tests of honesty and consistency to suit the objectives of this research, which was distributed to a sample of (53) (SPSS)

in the introduction and analysis of the data obtained, and the statistical tools used in the analysis of a number of results confirmed most of the existence of correlation and impact of statistical significance between the variables investigated and to confirm the validity of the hypotheses included in the research, Researcher importance of the role played by knowledge makers in promoting knowledge and information and their managers and strengthen psychological toughness, and it recommended that the organization surveyed access to the experiences of developed countries in this field and to benefit from their ideas to improve the current reality.

المقدمة

يشكل المورد البشري اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة لكونه المحرك الأساس للموارد الأخرى ، وكنتيجة طبيعية للتغيرات البيئية والتطورات المتسارعة في عالم الاعمال برزت اهمية صناع المعرفة كميزة تنافسية ومورد قوى للمنظمات على اعتبارهم هم الذي يقفون وراء التفوق والابداع والتميز التي تحققها منظمات وذلك للخصائص النادرة والمهارات والمقدرات المتميزة التي يتمتعوا بها مقارنة بالموارد البشرية الاخرى الموجودة داخل وخارج المنظمة (العزاوي وهاشم ، 2015 : 120). وبسبب الطبيعة الديناميكية للبيئة التي يعيش في اطارها المدراء اثناء تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم ، فانهم يواجهوا مجموعة من التحديات التي تعيق تقدمهم اتجاه الاهداف التي يسعوا الى تحقيقها ، لذا يتوجب ان يتعموا بالصلابة النفسية اللازمة للتصدي لهذه التحديات والاستفادة منها وعدم الشعور بالإحباط او الانهيار امامها ، لكون المدراء هم المحرك الاساسي لكافة الموارد الاخرى داخل المنظمة (ابو حسين ، 2012 : 11) ، ومن هنا تبرز اهمية البحث في محاولة التعرف على الدور الذي يمارسه صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء في منظماتهم . ويقسم هذا البحث الى اربعة مباحث ، ركز المبحث الاول على المنهجية العلمية للبحث مع محاولة الباحث عرض بعض الجهود الفكرية السابقة وذلك في فقرتين ، اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب النظري في ثلاثة فقرات ركزت الاولى على صناع المعرفة والثانية على الصلابة النفسية للمدراء اما الفقرة الثالثة فقد خصصت لغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة من الناحية النظرية ليتم في ضوئها صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث ، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة ومن ثم تحليل علاقات الارتباط والتأثير بينها ليتسنى للباحث اختبار فرضياته ، واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوثة وذلك في فقرتين .

المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أ: منهجية البحث:

اولا : مشكلة البحث

هناك العديد من الجدل والنقاش حول اهمية الدور الذي يمارسه صناع المعرفة في مساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل من خلال مساهماتهم الفكرية والخصائص النادرة التي يمتازوا بها ، فضلاً عن اهميتهم في تعزيز الصلابة النفسية لمدراءهم من اجل تعزيز قدراتهم على مواجهة التحديات التي تعيق تقدمهم لتحقيق اهدافهم ، وعلى الرغم من هذا الدورة الا ان هناك قصور واضح في دراسته سواء من الناحية النظرية او التطبيقية ، وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في قلة الوعي بأهمية الدور الذي يمارسوا صناع المعرفة في تعزيز وتقوية الصلابة النفسية للمدراء ، ويمكن توضيح مشكلة البحث بعدد من التساؤلات وكما يأتي :

1. ما هي درجة الوعي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية صناع المعرفة لديها؟
2. ما هي درجة الوعي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية تقوية الصلابة النفسية لمدراءها؟
3. ما اهمية الدور الذي يمارسه صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء ؟

ثانياً : اهمية البحث

تبرز اهمية في محاولة الباحث تقديم اضافة نظرية متواضعة وبلاستفادة من افكار مجموعة من الباحثين في دراساتهم السابقة ، فضلاً عن تحديد مجموعة من الحلول لعدد من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة وبقدر تعلق الامر بأهمية تعزيز دور صناع المعرفة باعتبارهم المصدر الرئيس للأفكار المبدعة والخلقة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين للتعامل مع التهديدات الخارجية كتحديات ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق اهداف المنظمة ، فضلاً عن الاهمية التطبيقية التي تتمثل في تشخيص درجة اسهام المتغير المستقل في توضيح حركة المتغير الاستجابة ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

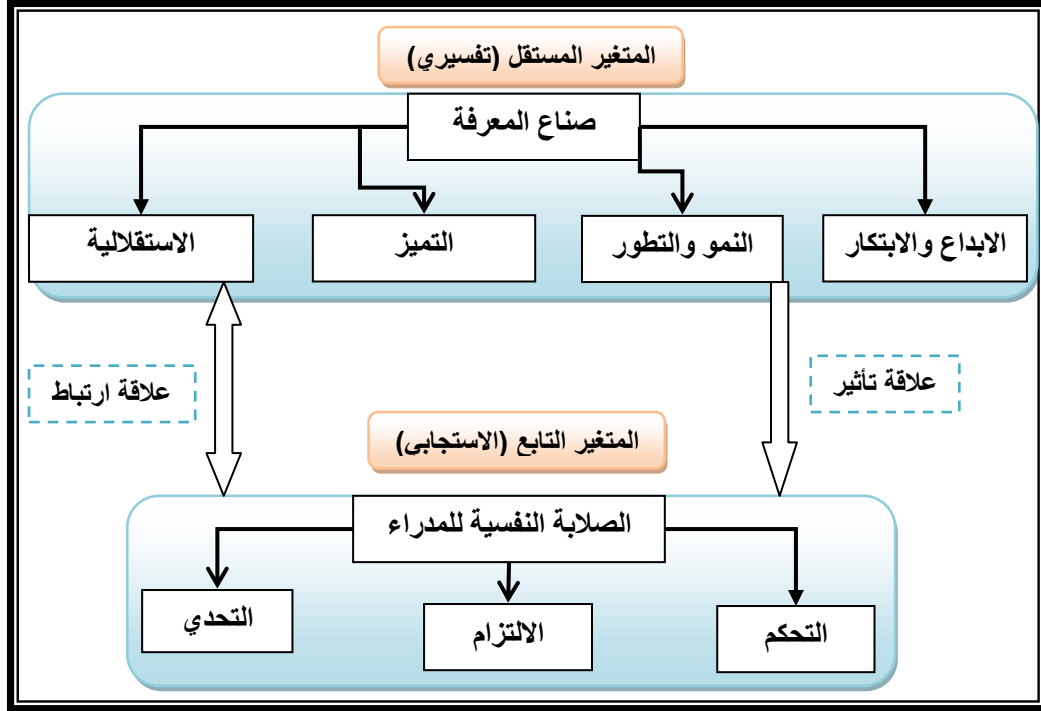
ثالثاً : اهداف البحث

يمكن تلخيص اهم الاهداف التي يسعى البحث اليها في الاتي:

1. تشخيص واقع صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة واهميتهم النسبية.
2. تشخيص واقع الصلابة النفسية للمدراء في المنظمة المبحوثة واهميه تعزيزها .
3. التعرف على اهمية الدور الذي يسهم من خلاله صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء في المنظمة المبحوثة.
4. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

خامساً: احث من خلال بناء مخطط البحث الفرضي الى توضيح الفكرة الاساسية لبحثه بالتركيز على علاقات الارتباط والتأثير بين كل من المتغير التفسيري (صناع المعرفة) والاستجابي (الصلابة النفسية للمدراء) والنتيجة المتوقعة منها والتي تتمثل في تقوية المتغير التفسيري للبحث وكما موضح في الاتي :



شكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث .

خامساً : فرضيات البحث

يتضمن هذا البحث فرضيتان رئيستان تنبثق منها ثمانية فرضيات فرعية وهي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة وتقوية الصلابة النفسية للمدراء في المنظمة المبحوثة) ، وتنبثق منها اربعة فرضيات فرعية وهي :
 - الفرضية الفرعية الاولى تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الابداع والابتكار وتقوية الصلابة النفسية للمدراء).
 - الفرضية الفرعية الثانية تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد النمو والتطور وتقوية الصلابة النفسية للمدراء).
 - الفرضية الفرعية الثالثة تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التميز وتقوية الصلابة النفسية للمدراء).

- الفرضية الفرعية الرابعة : تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستقلالية وتقوية الصلابة النفسية للمدراء).
- 2. الفرضية الرئيسية الثانية تنص على (يؤثر صناع المعرفة تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء) ، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية :
- الفرضية الفرعية الخامسة تنص على (يؤثر بعد الابداع والابتكار تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء) .
- الفرضية الفرعية السادسة تنص على (يؤثر بعد النمو والتطور تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء) .
- الفرضية الفرعية السابعة تنص على (يؤثر بعد التميز تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء).
- الفرضية الفرعية الثامنة تنص على : (يؤثر بعد الاستقلالية تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء).

سادساً : ادوات جميع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحث اسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع بيانات البحث وتحليلها ، اذ اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات فقد تم اعدادها وفق مقياس ليكرت الخماسي ، التي تعرف بأنها عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الفقرات التي تستخدم لتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة ، وقد استعانة الباحث بمجموعة من المقاييس الجاهزة في اعدادها والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول (1) :

جدول (1) المقاييس المعتمدة في اعداد الاستبانة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الأبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	صناع المعرفة	المتغير التفسيري	الابداع والابتكار	5-4-3-2-1	النموذج المعتمد في دراسة (Diana, 2011) (الشجري وآخرون ، 2016)
			النمو والتطور	10-9-8-7-6	
			التمييز	-14-13-12-11 15	
			الاستقلالية	-19-18-17-16 20	
2	راس المال المعرفي	المتغير الاستجابي	التحكم	-24-23-22-21 25	النموذج المعتمد في دراسة (سموعي واحمد ، 2016)
			الالتزام	-29-28-27-26 30	
			التحدي	-34-33-32-31 35	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

ولضمان توافق فقرات الاستبانة مع الاهداف التي يسعى الباحث الى تحقيقها من خلال بحثه الحالي فقد تم اخضاعها الى مقاييس الصدق والثبات ، اذ تم عرضها على عدد من المحكمين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (9) وقد تم اعادة صياغة وحذف بعض فقرات الاستبانة وازافة فقرات اخرى حققت بمجملها نسبة مئوية للاتفاق بلغت (89%) ، اما ثبات الاستبانة فقد تم قياسه باستخدام معامل (Cronbach–Alpha) اذ قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة قوامها (13) تدريسي وبعد (15) يوم تم اعادة توزيعها عليهم مرة اخرى وقد حققت نسبة مئوية بلغت (93%) وهي نسبة جيدة وتعطي مؤشراً واضحاً بان الاستبانة سوف تعطي نفس النتائج اذا تم اعادة توزيعها على نفس العينة خلال فترات زمنية متباينة .

ومن اجل تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة تم استخدام الادوات الاحصائية الاتية (النسبة المئوية للتكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) اما لاختبار فرضيات البحث فقد استخدم معامل الارتباط لسبيرمان من اجل التعرف على علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة ومعامل الانحدار الخطي البسيط لتعرف على علاقات التأثير بينها ، علماً انه تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS . V. 20) في معالجة البيانات وتفسير نتائجها.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار كلية الرشيد الجامعة كميدان للتطبيق باعتبارها احدى الكليات الاهلية الريادية في العراق والتي نمت بطريقة جيدة خلال السنوات القليلة من تأسيسها ، مما يعطي مؤشراً واضحة عن استثمار صناع المعرفة لديهم وقوة الصلابة النفسية للمدراء العاملين فيها . وتم اختيار عينة البحث باستخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة ، اذ بلغ حجم العينة (53) تدريسي من العاملين في الكلية، ويمكن من الجدول (2) توضيح ابرز خصائص العينة المبحوثة:

جدول (2) خصائص العينة المبحوثة

النوع البشري		الشهادة		اللقب العلمي		سنوات الخدمة	
ذكر	41	دكتوراه	38	مدرس مساعد	14	من 1-5 سنوات	4
				مدرس	12	6-8 سنوات	22
انثى	12	ماجستير	15	استاذ مساعد	17	9 فأكثر	27
				استاذ	10		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذكور في المنظمة المبحوثة اعلى من نسبة الإناث اذ بلغت نسبتهم (77%)، وان نسبة حملة شهادة الدكتوراه (72%) وهي اعلى من نسبة حملة شهادة الماجستير التي بلغت (28%) ، اما بالنسبة للألقاب العلمية فقد كانت اعلى نسبة لحملة لقب الاستاذ مساعد اذ بلغت (32%) ومن ثم المدرس المساعد التي بلغت (26%) ثم المدرس (23%) واخيراً حملة لقب الاستاذ بنسبة (19%)، كما نلاحظ من نتائج التحليل بان غالبية اعضاء عينة البحث لديهم خدمة اكثر من (5) سنوات ، وهذا من شأنها ان يسهم في تعزيز القناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة ومن ثم تعزيز قدرة الباحث على تحقيق الاهداف المتواخاه من بحثه الحالي.

ب: بعض الدراسات السابقة : يحاول الباحث في هذه الفقرة عرض ومناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن من الاطلاع عليها ومراجعة نتائجها وبقدر تعلق الامر بالأهداف الرئيسة لهذا الباحث وكما يأتي :

1. دراسة (Naidoo , 2008) أثر المدراء على الاحتفاظ بصناع المعرفة من المجموعات العرقية المختلفة ضمن القطاع الصناعي

Impact of managers on the retention of knowledge workers from different race groups within the manufacturing sector

حاولت هذه الدراسة التعرف على اثر سلوكيات المديرين في الاحتفاظ بصناع المعرفة من خلال ادراك سلوكياتهم والتعامل معهم ، وقد اعتمدت الدراسة على الاسلوب الكمي في جانبها التطبيقي اذ تم

الحصول على بياناتها من خل مراجعة سجلات مجموعة من الشركات الماليزية ، وبعد تحليل ومعالجة البيانات تم التوصل الى عدد من النتائج اكدت على وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين ادراك سلوكيات المدراء من قبل صناع المعرفة وبقاءهم في المنظمة ، وعليه اوصت بضرورة التعرف على اهم العوامل التي يأخذها صناع المعرفة بعين الاعتبار والتركيز عليها في سلوكيات المدراء .

2. دراسة (Diana, 2011) خلق صناع المعرفة للمستقبل Creating The Future Knowledge Worker

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اهم العوامل التي تساعد المنظمة على ايجاد صناع المعرفة والاحتفاظ بهم للمستقبل ، وقد اعتمد اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال متابعة (2000) خريج لكلية الاقتصاد وادارة الاعمال من جامعة Alexandru Ioan Cuza ، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها الدراسة هو ان سنوات التعليم الجامعي لا يمكن ان تسهم في خلق صناع المعرفة بدون العمل الميداني وبشكل خاص العمل الفرقي ، وعليه اوصت بضرورة تعزيز العلاقات بين الجانبين التعليمي والتطبيقي من اجل مزج الخبرات العلمية مع العملية وبالتالي خلق جيل مستقبلي متكامل من صناع المعرفة.

3. دراسة (الشمري واخرون ، 2016) دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات

الغرض الرئيسي لهذا البحث هو تحديد اهم خصائص صناع المعرفة والتعرف على دورهم في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث ، والتي تم توزيعها على عينة من التدريسيين العاملين في كليات الادارة والاقتصاد التابعة لجامعات الفرات الاوسط العراقية وبواقع (30) فرداً ، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هو ان لخصائص صناع المعرفة دور مهم في تحقيق الاهداف العالي للمنظمات المبحوثة من خلال مساعدتها على تحقيق رسالتها واهدافها في المجتمع ، وعليه اوصت بضرورة قيام هذه المنظمات بتوفير المناخ التنظيمي الايجابي لتشجيع الافكار الابداعية والابتكارية لصناع المعرفة وتوظيفها في تحقيق التميز والتفرد في اطار البيئة التي تعمل ضمنها.

4. دراسة (سموعي واحمد ، 2016) تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

حاولت هذه الدراسة تشخيص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من الصلابة النفسية للمدراء في خفة الحركة الاستراتيجية ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجميع بيانات البحث والتي تم توزيعها على عينة شملت (85) مدير عاملين في وزارة النفط ، ومن ابرز النتائج التي تم التوصل اليها هي وجود

علاقة ارتباط وتأثير معنوية من الناحية الاحصائية بين الصلابة النفسية للمدراء وخفة الحركة الاستراتيجية وعليه اوصى الباحثين بضرورة قيام المنظمة بتوفير كافة البرامج والموارد اللازمة لتقوية الصلابة النفسية لمدراءها وتوظيف ذلك في تعزيز خفة حركتها الاستراتيجية.

5. دراسة (ياسين ودانوك ، 2018) دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور صناع المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناتها اذ تم توزيعها على عينة قوامها (46) فرداً عامل في شركة اسياسيل للاتصالات فرع محافظة كركوك ، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو ان صناع المعرفة يمارسون دور مهم في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي وان هذا الدور يزداد بتوسط المرونة الاستراتيجية ، وعليه اوصت بضرورة قيام المنظمة بالمحافظة على صناع المعرفة وتوفير المرونة الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع التحديات الخارجية وتوظيف ذلك في تعزيز مؤشرات الاستراتيجية.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تمكن الباحث من تعزيز معرفته بالمتغيرات المبحوثة واهميتها بالنسبة لمنظمات الاعمال الامر الذي انعكس في تعميق قناعتهم بأهميتها ، ولقد استفادة منها في تعزيز جانبه النظري واعداد مقياس البحث والتعرف على اهم الادوات الاحصائية التي من الممكن اعتمادها في تحليل وتفسير نتائج البحث بالشكل الذي يساعد على اختبار فرضياته.

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا : صناع المعرفة : يحاول البحث في هذه الفقرة التعرف على مفهوم صناع المعرفة واهميتهم في المنظمات المعاصرة مع محاولة التعرف على اهم خصائصهم والادوار التي يمارسوها وكما في الفقرات الاتية :

اولا-1 : مفهوم صناع المعرفة واهميتهم

يواجه الباحثين والكتاب صعوبة في تحديد المفهوم الدقيق لصناع المعرفة وذلك لحدائه الموضوع من جهة ، ولارتباطه بالاقتصاد المعرفي ذوي المجالات المتعددة من جهة اخرى ، ويعتبر العالم الامريكي (بيتر دركر) والعالم الكندي (فرانسيز) اول من استخدم هذا المصطلح في خمسينيات القرن الماضي (الشمري واخرون ، 2016 : 10) ، فهم يمثلون الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى عالي من المهارات والمقدرات وذات شهادات جامعية عليا تمكنهم من استغلال هذه المقدرات في توجيه الموارد التي تمتلكها منظماتهم بأفضل شكل ممكن (32 : 2003 ، Horwitz at el) ، أي بعبارة اخرى العاملين الذي يشاركون في المنظمة ليس من خلال العمل اليدوي وانما من خلال الافكار والمعلومات التي يمتلكونها

(23 : 2006, Noe & Others) ، كما عرفوا بانهم مجموعة من الموارد البشرية التي تشكل اقتصاد المعرفة والتي تستخدم الرموز والمعارف والمعلومات التي يمتلكونها في تنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة اليهم (997: 2010, Juan & Kai). وبالتركيز على الجانب الابداعي فقد عرف صناع المعرفة بانهم المصدر الرئيسي لثروة المنظمة من خلال الافكار الابداعية التي يقدموا والتي تساعد على التفوق والتميز في العمل (4: 2011, Liu & Chai) ، اما وفق مدخل الميزة التنافسية فقد عرفت بانهم الخبرة والمعرفة والمهارة التي يتمتع بها الموارد البشرية العاملة في العمل والتي تستخدمها في تطوير وتقديم المنتجات الجديدة بالشكل الذي يساعد على تعزيز مركزها التنافسي (Markova & Ford, 2011 : 812). كما تم تعريف صناع المعرفة بانهم الافراد الذي يستطيعوا خلق المعرفة من خلال عمليات التفكير المبدعة والخلاقة ويمتلكون القدرة على تطبيقها في حل المشكلات المعقدة التي من الممكن ان تواجههم في العمل لمساعدة منظمات على التصدي لكافة التحديات التي تعترض تحقيق اهدافها (الزبيدي و الدباغ ، 2014 : 97) ، وبذات الاتجاه تقريباً عرفوا بانهم العاملون الذي يمتلكون المقدرة على مشاركة المعرفة الضمنية الخاصة بهم بطريقة ابداعية من اجل ابتكار مجموعة من الطرق الجديدة لضمان مواصلة منظماتهم العمل (ياسين ودانوك ، 2018 : 218) ، وبعد الاطلاع على وجهات نظر الباحثين المذكورين اعلاه يمكن تعريف صناع المعرفة كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بانهم الموارد البشرية التي تمتاز بالمقدرة الابداعية والرغبة في النمو والتطوير والاستقلالية وتحمل مكانة متميزة في المنظمة من خلال الخبرات والمعارف والمستوى التعليمي الخاص بهم والذي يوظفوا ذلك في تحقيق اهداف منظماتهم من خلال النتائج الفكرية غير الملموسة وليس من خلال العمل المادي . وفيما يخص اهمية صناع المعرفة في المنظمات المعاصرة فيمكن ادراجها بالنقاط الاتية (Juan & Kai, 2010 : 999): (خليف ويوحنا ، 2013 : 256):

1. يسهم في تطوير راس المال المعرفي الخاص بالمنظمة .
2. يسهم في بناء التوجه الاستراتيجي الصحيح للمنظمة.
3. يساعد في تعزيز المزايا التنافسية الخاصة بالمنظمة.
4. يساعد المنظمة على استقطاب والاحتفاظ بأفضل العاملين.
5. يوجه المنظمة نحو كسب حصة سوقية والحفاظ عليها في الصناعة التي تعمل ضمنها.

الاولا- 2 : خصائص صناع المعرفة

اتفق بعض الباحثين على وجود مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها صناع المعرفة بالمقارنة مع العاملين الاخرين في المنظمات والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي :

1. يعتمدوا على المعرفة بشكل خاص في تنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة اليهم.

2. يكونوا ذوي تعليم عالي .

3. يمتلكون مستوى عالي من المؤهلات والمهارات (Diana, 2011 : 63).

4. تتمتع المنظمة الذي يعموا فيها بميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين.

5. خصائصهم غير قابلة للمحاكاة او التقليد من قبل المنظمات الاخرى (العزاوي وهاشم ، 2015 : 129).
ومن جهة اخرى تم تحديد ابرز خصائص صناع المعرفة بالنقاط الاتية والتي سيتم اعتمادها كأبعاد لدرستهم في الجانب التطبيقي لهذا البحث :

1. **الابداع والابتكار** : العملية التي يقوم من خلالها صناع المعرفة بتقديم الافكار الجديدة والمقترحات لمعالجة المشكلات التي تواجه منظمات ومساعدتها على تطوير المنتجات التي تقدمها لزيائنها من خلال المعرفة والمهارات والخبرات التي يتمتعوا بها (Naidoo , 2008 : 57).

2. **النمو والتطور** : العملية التي يقوم من خلالها صناع المعرفة بتنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم من خلال متابعة المستجدات في البيئة الخارجية والاشتراك في الدورات التطويرية والتدريبية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا وغير من البرامج التطويرية (الشمري واخرون ، 2017 : 60) .

3. **التمييز** : تشير هذه الخاصية الى المكانة الاجتماعية المتميزة التي يتمتع بها صناع المعرفة في منظماتهم بسبب الانجازات والنجاحات الكبيرة التي يحققوا بالمقارنة مع الموارد الاخرى التي يتعاملوا معهم.

4. **الاستقلالية** : الدرجة التي يتمتع بها صناع المعرفة بالسلطة والمسؤولية اللازمة لاتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم في العمل وتحقيق الاهداف التي يسعون اليها (ياسين ودانوك ، 2018 : 219-220) .

اولاً-3 : ادوار صناع المعرفة

هناك مجموعة من الادوار التي يتوجب على صناع المعرفة القيام بها في منظماتهم من اجل مساعدتها على تحقيق اهدافها ، فضلاً عن اهمية هذه الادوار في مساعدة صناع المعرفة على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم والتي يمكن تحديد اهمها بالاتي :

1. **المنظم** : يقوم صناع المعرفة بتنظيم المعلومات التي يستلموها من المحيط الخارجية وجعلها ذات قيمة لعملهم ولمنظماتهم.

2. **المشارك** : يشارك صناع المعرفة المعلومات والمعارف التي يتمتعوا بها وبشكل خاص الضمنية مع الافراد الاخرين العاملين في المنظمة من خلال شبكات الاتصال او فرق العمل او العلاقات الاجتماعية (Markova & Ford, 2011 : 813).

3. **المراقب** : أي الافراد الذين يقوموا برصد ومتابعة المعلومات ذلك العلاقة بالمستجدات التي تحدث في متغيرات البيئة الخارجية.

4. **المتعلم** : أي ان صناع المعرفة يحاولوا دائماً التعلم من خلال الاطلاع ومتابعة التقدمات التي تحدث في مجال عملهم (Reinhardt, 2012 : 33).

5. **المستكشف** : يسعى صناع المعرفة دائماً الى استكشاف المشكلات التي من الممكن ان تواجه منظمات وتقديم المعالجات لها في الوقت المناسب .

6. **المتصل** : يحاول صناع المعرفة الاتصال مع كافة الاطراف ذات العلاقة بأهداف المنظمة سواء داخلها او خارجها للعمل على تحقيقها مع ضمان عدم حدوث تضارب بالمصالح (الزيدي والدباغ ، 2014 : 98).

ثانياً : الصلابة النفسية للمدراء : خصصت هذه الفقرة لمناقشة ما المقصود بمفهوم الصلابة النفسية واهم خصائصها وابزر النظريات التي حاولت تفسيرها وكما في الفقرات الآتية :

ثانياً - 1 : مفهوم الصلابة النفسية للمديرين وأهميتها

يعتبر مفهوم الصلابة النفسية للمدراء من المفاهيم المعاصرة في علم النفس وعلم الإدارة ، اذ حاول الباحثين في السنوات الاخيرة الماضية دراسة الصلابة النفسية من خلال الحاجة للقدرات والمهارات والمعارف للتعامل مع الموقف الصعبة والصمود امامها لضمان عدم الانهيار بالنسبة للمدراء ومنظماتهم (ابو حسين ، 2012 : 11) . اذ عرفت الصلابة النفسية للمدراء بانها مجموعة من الخصائص التي تساعد المدراء على الموازنة بين المواقف المختلفة التي تواجههم وبين العوامل الوقائية الخاصة بهم (216 : 2006 ، Smith) ، ووفق المدخل القائم على الموارد البشرية فقد عرفت الصلابة النفسية بانها قدرة الافراد على ان ينظروا الى المواقف الصعبة وغير الطبيعية على انها تحدي لهم مما يدفعهم الى اثبات ذاتهم من خلال التصدي لها (867 : 2010 ، Kashdan) ، وقد عرفت من وجهة نظر الباحث وزملائه (8 : 2012 ، Bartone at el) بانها قدرة المدراء على الموازنة بين الضغوط الخارجية ومهامهم من خلال البحث وبشكل مستمر عن كافة المستجدات التي تحدث في بيتهم . وبلاستناد الى طبيعة العلاقة مع البيئة الخارجية فقد عرفت الصلابة النفسية بانها قدرة المدراء على التعامل بفاعلية مع التحديات والضغوطات النفسية التي تواجههم بشكل يومي في العمل والتكيف معها والمواصلة في انجاز الاعمال (الدليمي وآخرون ، 2012 : 203)، وعلى اساس سلوكي فقد عرفت بانها احدى انواع العقد النفسي الذي يوازن من خلاله المدراء بين التزاماته اتجاه نفسه وقدرته على التعامل مع الآخرين في المنظمة (العبدلي ، 2012 : 20) ، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها مجموعة من المتغيرات النفسية والاجتماعية التي يتمسك بها الفرد وتساعد في التخفيف من الآثار التي تنتج عن الاحداث الحياتية

وتشكل ضغوط بالنسبة للمدراء (العيافي ، 2014 : 11) ، كما تم تعريفها بأنها اعتقاد المدراء بأن لديهم القدرة على استخدام امكانياتهم وقدراتهم بفاعلية من اجل مواجهة الظروف البيئية واحداث تغييرات ايجابية بالنسبة لحياتهم (Parsons at el , 2016 : 297). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الصلابة النفسية كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بأنها مجموعة من العوامل النفسية والجسدية التي تعزز قدرة المدراء على الالتزام والتحكم بالمتغيرات الداخلية والخارجية والتعامل معها بتحدي من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم . وفيما يخص اهمية الصلابة النفسية يمكن توضيح ابرزها بالنقاط الاتية (حسن وآخرون ، 2016 : 918) :

1. تقوية الشخصية القيادية للمدراء .
 2. تحسين الأداء النفسي والجسدي للمديرين .
 3. مساعدة المنظمة على تجنب الفشل في تحقيق اهدافها.
 4. تحسين المركز التنافسي للمنظمة في بيئتها الخارجية.
- ثانياً -2 : نظريات الصلابة النفسية للمديرين واهم مكوناتها

يمكن تحديد ابرز النظريات التي تفسر الصلابة النفسية للمدراء في النظريتين الاتية (Whiting at el , 1465-1467 : 2015) :

1. نظرية كوبازا : قدمت هذه النظرية عام 1979 من قبل عالمة كوبازا لتوضيح طبيعة العلاقة بين الصلابة النفسية والعوامل الخارجية التي من الممكن ان تتسبب في تعرض الافراد للإصابة بمجموعة من الاضطرابات النفسية والجسمية.
2. نظرية فناك : قدم فناك نظريته عام 1992 لتوضيح طبيعة العلاقة بين الصلابة النفسية والادراك المعرفي والعلمي للأفراد العاملين داخل المنظمة وانعكاس ذلك في الصحة العقلية والجسمية الخاصة بهم .

ومن جهة اخرى فقد تم تحديد ابرز مكونات الصلابة الشخصية للمدراء بالاتي:

1. الالتزام : تعكس التزام المدراء بالقيم والتقاليد والاعراف السائدة في المنظمة والتمسك بالمهام والانشطة المناطة اليهم وانجازها بأفضل شكل ممكن (ابو حسين ، 2012 : 17). ويمكن تحديد ابرز انواع الالتزام ذات العلاقة بالصلابة النفسية ب (الالتزام القانوني ، الالتزام الديني ، والالتزام الاخلاقي) (العبدلي ، 2012 : 25) .
2. التحدي : يستخدم لتفسير شعور المدراء بالرغبة في التغيير والتعامل مع كافة النتائج التي تترتب عليه بشكل ايجابي وروح معنوية عالية (Staw at el , 2008 : 502) ، كما توجد انواع متعددة من

التحكم منها التحكم المعرفي او المعلوماتي والتحكم بالسلوكيات الخاصة بالمدراء ، واخيراً التحكم الاستراتيجي (سموعي واحمد ، 2016 : 89-90).

3. التحكم : تشير الى قدرة المدراء على التصدي والتحكم بالمواقف والظروف الصعبة التي تواجههم في حياتهم الشخصية والعملية من خلال اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهتها والتعامل معها كتحدى وليس تهديد (Parsons at el , 2016 : 300).

ثانياً 3- : خصائص الصلابة النفسية

يمتاز المدراء ذوي الصلابة النفسية بمجموعة من الخصائص مقارنة بغيرهم قليلي الصلابة والتي يمكن تحديدها بالاتي :

1. لديهم القدرة على مواجهة المواقف الصعبة والصمود امامها .
2. لديهم القدرة على تحقيق النتائج الافضل في ظل المواقف غير الاعتيادية.
3. المقدرة في السيطرة على الذات وعدم الانهيار امام التحديات (Kashdan , 2010 : 869).
4. الثقة بالنفس العالية والرغبة في تولي المناصب القيادية.
5. اكثر فاعلية في الابتكار والابداع وتقديم الافكار الجديدة.
6. يتمتعوا بدرجة عالية من القدرة على التحكم بالأمر ذات العلاقة بهم (الدليمي واخرون ، 2012 : 203).

ثالثاً : علاقة صناع المعرفة بالصلابة النفسية للمدراء

يمارس صناع المعرفة دور مهم في تزويد المدراء بالمعرفة والمعلومات اللازمة لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم مما ينعكس في تقوية الصلابة النفسية الخاصة بهم وبالشكل الذي يساعدهم على تجنب الفشل في عملياتهم (Staw at el , 2008 : 503) ، ومن الابعاد الخاصة بالصلابة النفسية للمدراء هو التحكم والذي يتضمن التحكم المعرفي او المعلوماتي الذي يتعلق بكيفية التعامل مع المعلومات الخاصة بالمنظمة والتي يمكن تعزيزها من خلاص صناع المعرفة داخلها (العبدلي ، 2012 : 26) ، كما اكد فنك في نظريته عام 1992 بان الادراك المعرفي الخاص بالأفراد العاملين لدى المنظمة والذي يمكن تعزيزه من خلال التعامل مع صناع المعرفة يمارس دور مهم في تقوية الصلابة النفسية للمدراء وتقليل اصابتهم بالأمراض العقلية والجسمية (العيافي ، 2014 : 23) ، وبعد الاطلاع على الافكار السابقة يتضح للبحث بان هناك علاقة بين صناع المعرفة وتقوية الصلابة النفسية للمدراء وبناءً على ذلك فقد تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي انبثقت من هذا البحث .

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

يحاول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير النتائج التحليل الخاصة بمتغيرات البحث بالاستناد الى البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانات الموزعة على افراد العينة المبحوثة وكما في الفقرات الاتية :

اولا : تشخيص واقع واهمية متغير صناع المعرفة وأبعاده الفرعية

خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على واقع متغير صناع المعرفة واهميته النسبية في المنظمة المبحوثة من خلال ابعاده الاربعة الموضحة في الجدول (3) وذلك باستخدام الادوات الاحصائية (النسبة المئوية للاتفاق ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف) وقد افرزت هذه الادوات النتائج الموضحة ادناه :

جدول (3) واقع وأهمية متغير صناع المعرفة وأبعاده الفرعية

ابعاد صناع المعرفة	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الابداع والابتكار	82%	3.4	0.83	0.24
النمو والتطور	91%	4.2	0.71	0.17
التميز	84%	3.7	0.81	0.22
الاستقلالية	77%	3.2	0.91	0.28
اجمالي متغير صناع المعرفة	84%	3.6	0.82	0.23

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل .

1. **الابداع والابتكار** : تم قياس بعد الابداع والابتكار من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به (82%) وهي نسبة جيدة جداً وأعلى من القيمة المعيارية (66.7%) ، وهذه النتائج تؤكد بان صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة لديهم القدرة على الابداع والابتكار لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه منظماتهم وكذلك تطوير الطرائق المعتمدة في تقديم خدماتها الى المجتمع ، اما قيمة الوسط الحسابي للأبداع والابتكار (3.4) وهي تشير الى وجود هذا البعد بمستوى عالي في المنظمة المبحوثة كما انه أعلى الوسط الحسابي الفرضي (3) ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.83) وهي تؤكد وجود انسجام جيد من الناحية الاحصائية لإجابات عينة البحث حول فقرات هذا البعد ، وجاءت قيمة معامل الاختلاف لتؤكد النتائج السابقة والتي بلغت (0.24).

2. **النمو والتطور** : قيس هذا البعد في ضوء (5) فقرات ، وقد حقق نسبة مئوية للاتفاق بلغت (91%) وهي نسبة ممتازة وتؤكد بان صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة يتمتعوا بالمقدرة اللازمة لتطوير معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة ، وقد

جاءت قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.2) متسقة مع هذه النتائج والتي تعكس وجود هذا البعد بمستوى عالي جداً في المنظمة المبحوثة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.71) وهي تؤكد وجود انسجام عالي بين إجابات عينة البحث على فقراته ، وأخيراً جاءت قيمة معامل الاختلاف لتتوافق مع هذه النتائج والتي بلغت (0.17).

3. التميز : تضمن هذا البعد (5) فقرات أيضاً ، ويتبين من الجدول (3) أن النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به بلغت (84%) وهي نسبة جيد جداً وأعلى من قيمتها المعيارية ، وتشير الى ان صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة يتميزوا عن غيرهم من العاملين فيها من خلال الانشطة والمهام التي يقوموا بتنفيذها والتي تسهم في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم ، وان قيمة الوسط الحسابي الخاصة بهذا البعد تؤكد هذه النتيجة والتي بلغت (3.7) وهي تؤكد وجود التميز بمستوى عالي لدى صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.81) وهي تؤكد وجود انسجام جيد من الناحية الاحصائية بين إجابات عينة البحث ، وأخيراً فقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.22).

4. الاستقلالية : تم قياس بعد الاستقلالية من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (77%) وهي نسبة جيدة وأعلى من قيمتها المعيارية وتؤكد بان صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة يتمتعوا بشيء من الاستقلالية عند تنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بهم ، كما قيمة الوسط الحسابي الخاصة ببعد الاستقلالية (3.2) وهي تؤكد وجود الاستقلالية بمستوى مقبول في المنظمة المبحوثة ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.91) وهي تشير الى وجود انسجام مقبول احصائياً بين إجابات عينة البحث اتجاه فقرات هذا البعد ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.28).

ومن اجل تشخيص واقع متغير صناع المعرفة واهميته النسبية في المنظمة المبحوثة نلاحظ أن النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به قد بلغت (84%) وهي نسبة جيدة جداً وأعلى من قيمتها المعيارية ، وبالتالي فهي تؤكد وجود صناع للمعرفة في المنظمة المبحوثة واهميه الدور الذي يمارسوا في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها ، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي متسقة مع هذه النتائج والتي بلغت (3.6) وهي تشير الى وجود متغير صناع المعرفة بمستوى عالي في المنظمة المبحوثة وهي كذلك أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.82) وهي تؤكد وجود انسجام جيدة احصائياً اتجاه هذا المتغير وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة معامل اختلاف التي بلغت (0.23).

ثانياً : تشخيص واقع وأهميه متغير الصلابة النفسية للمدراء وأبعادها الفرعية

سيتم في هذه الفقرة تشخيص واقع وأهميه متغير الصلابة النفسية للمدراء في اطار ابعاده الثلاثة (التحكم، الالتزام ، والتحدي) باستخدام الادوات الاحصائية المشار اليها في الفقرة السابقة والجدول (4) يوضح نتائج التحليل الخاصة بها وكما يأتي :

جدول (4) واقع وأهميه متغير الصلابة النفسية للمدراء وأبعادها الفرعية

معام الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	ابعاد الصلابة النفسية للمدراء
0.25	0.87	3.5	%84	التحكم
0.20	0.76	3.8	%87	الالتزام
0.16	0.67	4.2	%91	التحدي
0.20	0.77	3.8	%87	اجمالي متغير الصلابة النفسية للمدراء

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل .

1. **التحكم** : تم قياس بعد التحكم من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (%84) وهي أعلى من قيمتها المعيارية ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بهذا البعد (3.5) وهي أعلى من الوسط الفرضي وتشير الى وجود التحكم لدى المدراء في المنظمة المبحوثة بمستوى عالي ، وعليه فان هذه النتائج تؤكد وبدلالة واضحة بان المدراء في المنظمة المبحوثة يتمتعوا بالمقدرة الكافية للتحكم او التكيف على الاقل مع المستجدات التي من الممكن ان تحدث في متغيرات البيئة التي يعملوا ضمنها مما يسهم في تقوية صلابتهم النفسية ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.87) وهي تعكس وجود انسجام جيد بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات التحكم ، كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.25).

2. **الالتزام** : قيس بعد الالتزام من خلال (5) فقرات ، وكما يتبين من الجدول (4) أن هذا البعد حقق نسبة مئوية للاتفاق بلغت (%87) وهي نسبة جيد جداً وبقية واسط حسابي بلغت (3.8) وهذه النتائج تؤكد وجود الالتزام لدى المدراء في المنظمة المبحوثة بمستوى عالي مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على استثمار الموارد المتاحة لديها في تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بها ومن ثم تحقيق اهدافها ، وقد حقق هذا البعد قيمة انحراف معياري بلغت (0.76) وهي تؤكد الانسجام الجيد لإجابات عينة البحث حول فقرات الالتزام وهذه النتائج جاءت متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.20).

3. التحدي : تم تشخيص واقع واهمية هذا البعد من خلال (5) فقرات ، وقد حقق نسبة اتفاق مئوية بلغت (91%) وهي نسبة ممتازة وبقيمة وسط حسابي بلغت (4.2) ، وهذه النتائج تؤكد تمتع المدراء في المنظمة المبحوثة بدرجة عالية من التحدي في مواجهة الضغوطات البيئية التي تعيق تقدمهم اتجاه تحقيق الاهداف التي يسعون اليها ، كما حقق بعد التحدي قيمة انحراف معياري بلغت (0.67) وهي تؤكد وجود انسجام عالي بين اجابات عينة البحث من الناحية الاحصائية اتجاه فقراته وقد اكدت هذه النتائج قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.16).

وفيما يخص الاهمية الاجمالي لمتغير الصلابة النفسية للمدراء يتضح من خلال الجدول (5) أن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (87%) وهي نسبة جيدة جداً كما حقق هذا المتغير قيمة وسط حسابي بلغت (3.8) وهي ايضاً اعلى من قيمة وسطها الفرضي ، وهذه النتائج تؤكد امتلاك المدراء في المنظمة المبحوثة الصلابة النفسية الكافية للتعامل مع الظروف غير الطبيعية التي من الممكن ان تواجههم في العمل ومن ثم مساعده منظماتهم على البقاء والاستمرار في العمل ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.77) وهي تؤكد بان هناك انسجام عالي بين اجابات عينة البحث اتجاه متغير الصلابة النفسية للمدراء ، كما جاءت قيمة معامل الاختلاف متسقة مع هذه النتائج والتي بلغت (0.20).

ثالثاً : تحليل علاقات الارتباط بين صناع المعرفة والصلابة النفسية للمدراء

يتضح من الجدول (5) قيم معامل الارتباط بين المتغير المستقل (صناع المعرفة) وابعاده في المستوى العامودي ، وبين المتغير التابع (الصلابة النفسية للمدراء) وابعاده الفرعية في المستوى الافقي ، وفيما يأتي تفسير مفصل لنتائج التحليل :

جدول (5) قيم علاقات الارتباط بين صناع المعرفة والصلابة النفسية للمدراء وابعاده الفرعية

العلاقات المعنوية		الصلابة النفسية للمدراء	التحدي	الالتزام	التحكم	
الاهمية النسبية	العدد					
100%	4	0.65**	0.71**	0.64**	0.61**	الابداع والابتكار
100%	4	0.61**	0.68**	0.61**	0.53**	النمو والتطور
100%	4	0.62**	0.62**	0.52**	0.71**	التميز
100%	4	0.64**	0.53**	0.58**	0.81**	الاستقلالية
100%	4	0.63**	0.64**	0.59**	0.67**	صناع المعرفة
	20	5	5	5	5	العدد
100%		100%	100%	100%	100%	الأهمية النسبية
						العلاقات المعنوية

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل . * الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الابداع والابتكار ومتغير الصلابة النفسية للمدراء وأبعاده: يتبين من

الجدول (5) ان قيم معامل الارتباط بين بعد الابداع والابتكار وأبعاد متغير الصلابة النفسية للمدراء بلغت (0.61^{**} ، 0.64^{**} ، 0.71^{**}) وهي جميعها علاقات قوية وموجبة عند مستوى معنوية (0.01) وهذه النتائج تعكس اهمية الابداع والابتكار لدى صناع المعرفة في تقوية صلابه مدراءهم النفسية على مواجهة التحديات في العمل اذ كانت اقوى العلاقات مع بعد التحدي ، اما قيمة معامل الارتباط بين بعد الابداع والابتكار واجمالي متغير الصلابة النفسية للمدراء فقد بلغت (0.65^{**}) وهي ايضا علاقة طردية وقوية وموجبة ذات دلالة معنوية من الناحية الاحصائية عند مستوى (0.01) ، وبالاستناد الى هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث والتي اشارت الى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاستقلالية وتقوية الصلابة النفسية للمدراء) .

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد النمو والتطور وبين الصلابة النفسية للمديرين وأبعاده : يتضح من

الجدول (5) ان علاقات الارتباط بين بعد النمو والتطور الخاص بصناع المعرفة وأبعاد متغير الصلابة النفسية للمدراء بلغت (0.53^{**} ، 0.61^{**} ، 0.68^{**}) وهي علاقات موجبة وطردية وقوية في ذات الوجة وبمستوى معنوية من الناحية الاحصائية عند مستوى (0.01) ، وقد حقق بعد التحدي اقوى علاقة ارتباط في حين حقق بعد التحكم اضعف العلاقات ، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد النمو والتطور وإجمالي متغير الصلابة النفسية للمدراء (0.61^{**}) وهي أيضاً علاقة موجبة وذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى (0.01) ، وبالاستناد الى هذه النتائج يتضح اهمية الدور الذي تمارسه عمليات النمو والتطور الخاصة بصناع المعرفة من خلال تنمية مقدراتهم ومهارتهم ومعارفهم في تقوية الصلابة النفسية لمدراءهم ، وعليه فان هذه النتائج تعطي مبرر لعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي انبثقت من هذا البحث والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التميز وتقوية الصلابة النفسية للمدراء).

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد التميز وبين متغير الصلابة النفسية للمديرين وأبعاده : نلاحظ من

الجدول (5) ان قيم علاقات الارتباط بين بعد التميز وأبعاد الصلابة النفسية للمديرين بلغت (0.71^{**} ، 0.52^{**} ، 0.62^{**}) وهي علاقات موجبة وذات دلالة بمستوى معنوية (0.01) وكانت اقوى علاقات الارتباط مع بعد التحكم في حين كانت اضعف العلاقات مع بعد الالتزام ، وقد حقق بعد التميز قيمة علاقة ارتباط مع أجمالي متغير الصلابة النفسية للمدراء بلغت (0.62^{**}) وهي علاقة طردية موجبة وقوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالاستناد الى هذه النتائج يمكن القول بان صناع المعرفة يمارسون دور مهم في تقوية الصلابة النفسية للمديرين من خلال التميز الذي يتمتعوا به عند تنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بها ، وبالتالي فان هذه النتائج تسمح بقبول

الفرضية الفرعية الثالثة لهذا البحث التي نصت على : (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد النمو والتطور وتقوية الصلابة النفسية للمدراء).

4. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاستقلالية وبين الصلابة النفسية للمدراء وابعاده : يتبين من الجدول (5) ان قيم علاقات الارتباط بين بعد الاستقلالية وأبعاد الصلابة النفسية للمدراء بلغت (0.81^{**} ، 0.58^{**} ، 0.53^{**}) وهي علاقات موجبة وقوية وذات دلالة معنوية من الناحية الاحصائية عند المستوى (0.01) وقد كانت اقوى العلاقة بين بعد الاستقلالية وبعد التحكم في حين اضعف العلاقات كانت مع بعد التحدي ، كما حقق بعد الاستقلالية قيمة ارتباط مع الصلابة النفسية للمدراء (0.64^{**}) وهي علاقة قوية وطردية موجبة عند مستوى معنوية (0.01) ، وعليه فان هذه النتائج تؤكد بان استقلالية صناع المعرفة في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم تؤدي وبشكل معنوي الى تقوية الصلابة النفسية للمدراء ، وهذا يتوافق مع ما اشارت الى الفرضية الفرعية الرابعة للبحث والتي نصت على : (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الابداع والابتكار وتقوية الصلابة النفسية للمدراء).

وبالرجوع إلى الجدول (5) نلاحظ أن قيمة علاقة الارتباط بين اجمالي متغير صناع المعرفة ومتغير الصلابة النفسية للمدراء بلغت (0.63^{**}) وهي علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى معنوية (0.01) من الناحية الاحصائية ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير صناع المعرفة فقد حققت (20) علاقة ارتباط معنوية مع متغير الصلابة النفسية للمدراء وابعادها ، اي ما يعادل (100%) من اجمالي علاقات الارتباط ، وعليه فان هذه النتائج تؤكد اهمية الدور الذي يؤدي من خلاله صناع المعرفة الى تقوية الصلابة النفسية للمدراء ، وبالاستناد الى ما ذكر اعلاه يمكن قبو الفرضية الرئيسة الاولى للبحث التي اشارت الى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين صناع المعرفة وتقوية الصلابة النفسية للمدراء في المنظمة المبحوثة).

رابعاً : تحليل تأثير ابعاد صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل اثير ابعاد صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والذي افرز النتائج الاتية :

جدول (6) اثر ابعاد صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء

مستوى المعنوية		F	R ²	B	a	
يوجد تأثير	0.01	31.54	0.42	0.71	0.27	الابداع والابتكار
يوجد تأثير	0.01	29.82	0.37	0.58	0.34	النمو والتطور
يوجد تأثير	0.01	31.16	0.38	0.62	0.33	التميز
يوجد تأثير	0.01	41.27	0.41	0.81	0.25	الاستقلالية
يوجد تأثير	0.01	34.45	0.40	0.68	0.30	صناع المعرفة
n=53	F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.08			F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.05		

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل .

1. تحليل اثر بعد الابداع والابتكار في تقوية الصلابة النفسية للمدراء: يتضح من خلال الجدول (6)

أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (31.54) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهي تؤكد بان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين بعد الابداع والابتكار ومتغير الصلابة النفسية للمدراء ، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.27) وهذا تشير الى أن هناك وجوداً للصلابة النفسية للمدراء بمقداره (0.27) حتى وأن كان الابداع والابتكار لدى صناع المعرفة يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.71) فهي تؤكد بان تغييراً وحدة واحدة في الابداع والابتكار سيؤدي الى تغيير في الصلابة النفسية للمدراء بمقدار (0.71) . اما قيمة (R²) فقد بلغت (0.42) فهي تشير الى ان بعد الابداع والابتكار يفسر (42%) من التباين الحاصل في الصلابة النفسية للمدراء و(58%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار الخاص بهذا البعد . واستناداً للنتائج اعلاه يتبين بان الابداع والابتكار الخاص بصناع المعرفة في المنظمة المبحوث يؤثر وبشكل معنوي في تقوية الصلابة النفسية لمدراءهم وباستناد الى ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث التي نصت على (يؤثر بعد الاستقلالية تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء).

2. تحليل اثر بعد النمو والتطور في تقوية الصلابة النفسية للمدراء : نلاحظ من خلال الجدول (6) أن

قيمة (f) المحسوبة بلغت (29.82) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهي تعكس وجود تأثير لبعد النمو والتطور في تقوية الصلابة النفسية للمدراء وان منحى الانحدار جيد لوقع علاقة التأثير بينهما، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.34) وهذه النتيجة تؤكد وجود الصلابة النفسية للمدراء بمقداره (0.23) حتى وأن كان بعد النمو والتطور يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.58) فهي تؤكد على أن تغييراً وحدة واحدة في نمو وتطور صناع المعرفة سيؤدي الى تقوية الصلابة النفسية للمدراء بمقدار (0.58) . اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت

(0.37) وهذا يعني ان نمو وتطور صناع المعرفة يفسر 37% من التباين الحاصل في الصلابة النفسية للمدراء و(63%) تعود لعوامل اخرى لم يتضمنها منحى الانحدار الخاص بهذا البعد ، وبالاستناد الى هذه النتائج يمكن القول بان نمو وتطور صناع المعرفة يسهم وبشكل معنوي في تقوية الصلابة النفسية للمدراء وعليه فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث والتي نصت على: (يؤثر بعد التميز تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء).

3. تحليل اثر بعد التميز في تقوية الصلابة النفسية للمدراء : يتبين من الجدول (6) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (31.16) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وعليه فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير لبعـد التميز في تقوية الصلابة النفسية للمدراء وان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بينهما ، اما قيمة الثابت (a) فقد بلغت (0.33) وهي تعكس وجوداً للصلابة النفسية للمدراء بمقداره (0.33) حتى وأن كان بعد التميز يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.62) فهي تشير الى أن تغيراً وحدة واحدة في بعد التميز يؤدي الى تقوية الصلابة النفسية للمدراء بمقداره (0.62) . اما قيمة (R^2) فقد بلغت مقداره (0.38) وهذا يعني أن بعد التميز يفسر (38%) من التباين الحاصل في الصلابة النفسية للمدراء، وأن (62%) هو تباين مُفسّر لعوامل اخرى لم تدخل الأنموذج . وعليه فان هذه النتائج تؤكد اسهام التميز الذي يتمتع به صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية لمدراءهم ، وبالاستناد الى ذلك فان هناك مبرراً لعدم رفض الفرضية الفرعية السابعة للبحث والتي اشارت الى (يؤثر بعد النمو والتطور تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء).

4. تحليل اثر بعد الاستقلالية في تقوية الصلابة النفسية للمدراء : يتضح من الجدول (6) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (41.27) وهي ايضاً أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (95%) وهذا يعكس وجود تأثير لبعـد الاستقلالية في تقوية الصلابة النفسية للمدراء . اما قيمة الثابت (a=0.25) فهي تعكس وجوداً للصلابة النفسية للمدراء بمقداره (0.25) وأن كان بعد الاستقلالية يساوي صفراً . كما بلغت قيمة (B=0.81) فهي تؤكد ان تغيراً وحدة واحدة في بعد الاستقلالية سيؤدي الى تقوية الصلابة النفسية للمدراء بمقداره (0.81) . كما بلغت قيمة (R^2) (0.41)، وهذا يعني أن بعد الاستقلالية يفسر (41%) من التباين في الصلابة النفسية للمدراء ، وأن (59%) هو تباين مُفسّر لعوامل اخرى لم يتضمنها انموذج الانحدار الحالي . وعليه فان هذه النتائج تؤكد اهمية تأثير استقلالية صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء وبالاعتماد عليها يمكن قبول الفرضية الفرعية الثامنة للبحث والتي نصت على (يؤثر بعد الابداع والابتكار تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء).

وبالرجوع الى الجدول (6) لتحديد الاثر الاجمالي لمتغير صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء ، نجد ان (f) المحسوبة بلغت قيمتها (34.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ويحدود ثقة (99%) ، وهذا يعكس وجود تأثير لصناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء وان منحى الانحدار جيد لوصف علاقة التأثير بين المتغيرات المبحوثة ، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.30) والتي تؤكد بان هناك وجود للصلابة النفسية للمدراء بمقدار (0.30) حتى وان كان متغير صناع المعرفة يساوي صفر ، كما بلغت قيمة (B=0.68) والرابع: الى ان تغيير متغير صناع المعرفة وحدة واحدة سيؤدي الى تقوية الصلابة النفسية للمدراء بمقدار (0.68) ، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.40) وهذا يعني أن (40%) من التباين الحاصل في الصلابة النفسية للمدراء هو مُفسّر بفعل صناع المعرفة ، وأن (60%) هو تباين مُفسّر لعوامل اخرى لم يتضمنها أنموذج الانحدار الحالي . وعليه فان هذه النتائج تؤكد اسهام صناع المعرفة وبشكل معنوي في تقوية الصلابة النفسية للمدراء في منظماتهم ، وبما ان عدد الابعاد الخاصة بصناع المعرفة قد حققت أثر ذات دلالة معنوية من الناحية الاحصائية بلغت (4) نماذج من اصل (4) اي بنسبة مئوية تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية المعنوية ، وبالاستناد الى ما ذكر اعلاه فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : (يؤثر صناع المعرفة تأثيراً معنوياً في تقوية الصلابة النفسية للمدراء) .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

خصصت هذه الفقرة لعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث بالاستناد الى النتائج التي تم تفسيرها في المبحث السابق وكما يأتي :

1. يتبين من نتائج التحليل بان صناع المعرفة لديهم القدرة على الابداع والابتكار من خلال تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه منظماتهم وكذلك تطوير الاساليب والطرائق المعتمدة في تقديم خدماتها الى المجتمع.
2. اكدت نتائج التحليل بان صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة يمتلكوا المقدرات اللازمة لتطوير وتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لضمان عدم تقادمها بالمقارنة مع المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة.
3. يتضح من نتائج التحليل بان صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة يتميزوا في تنفيذ انشطتهم وواجباتهم والتي تسهم في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.
4. نلاحظ من نتائج التحليل بان صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة يتمتعوا بالاستقلالية عند تنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بهم .

5. اكدت نتائج التحليل على اهمية الدور الذي يمارسوا صناع المعرفة في المنظمة المبحوثة من خلال الانشطة والمهام التي يقوموا بتنفيذها وبالتالي ضمان بقاءها واستمرارها في العمل.
6. يتضح من نتائج التحليل بان المدراء في المنظمة المبحوثة يتمتعوا بالكفاءات والمقدرات اللازمة للتحكم بالتغييرات التي من الممكن ان تحدث في بيئة العمل الخاصة بهم مما يسهم في تقوية صلابتهم النفسية.
7. يتبين من نتائج التحليل بان هناك الالتزام لدى المدراء في المنظمة المبحوثة بمستوى عالي مما يسهم في تعزيز قدرتها على استثمار مواردها وتنفيذ انشطتها لتحقيق اهدافها بالمستوى المطلوب.
8. اكدت نتائج التحليل بان المدراء في المنظمة المبحوثة يتمتعوا بدرجة عالية من التحدي لمواجهة الضغوطات التي تعيق تحقيق الاهداف التي يسعون اليها.
9. نلاحظ من نتائج التحليل بان المدراء في المنظمة المبحوثة يمتلكون الصلابة النفسية الكافية للتعامل مع الظروف غير الطبيعية التي من الممكن ان تعيق تقدمهم اتجاه تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.
10. اكدت قيم معامل الارتباط بان صناع المعرفة يمارسون دور مهم في تقوية الصلابة النفسية للمدراء وبشكل خاص من خلال ابعاد الابداع والابتكار والاستقلالية التي حققت اعلى قيمة ارتباط.
11. يتضح من نتائج التحليل بان بعد الابداع والابتكار حقق اقوى علاقة ارتباط مع متغير تقوية الصلابة النفسية في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال تعزيز الموقف الخاص بهم.
12. يتبين من الجانب التطبيقي للبحث بان بعد النمو والتطور الخاص بصناع المعرفة حقق اقل علاقة ارتباط مع تقوية الصلابة النفسية للمدراء ولكنها ايضا علاقة طردية وقوية.
13. اكدت نتائج تحليل الانحدار بان صناع المعرفة يسهون بشكل معنوي في تقوية الصلابة النفسية للمدراء هم .
14. ثانياً: ن بعد الاستقلالية يحقق اقوى تأثير في تقوية الصلابة النفسية للمدراء كما يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار.

ثانياً : التوصيات

- سيتم في هذه الفقرة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوثة والارتقاء بمستويات الافادة منها :
1. يتوجب على المنظمة المبحوثة توفير مجموعة من البرامج التطويرية والتحفيزية من اجل تنمية قدرات الابداع والابتكار لدى صناع المعرفة العاملين لديها.
 2. من الضروري قيام المنظمة المبحوثة بتوفير كافة المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لتحفيز صناع المعرفة لديها لتطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم ومقدراتهم.

3. ينبغي على المنظمة المبحوثة تعزيز دور صناع المعرفة في تنفيذ المهام والواجبات داخلها وذلك لما له من اثر مهم في تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى.
4. يتوجب قيام المنظمة المبحوثة بتزويد صناع المعرفة لديها بالصلاحيات والسلطات اللازمة للعمل على تعزيز استقلاليتهم وبالتالي تعزيز شعورهم بالمسؤولية اتجاه وظائفهم.
5. قيام المنظمة المبحوثة بتوجيه رسالة اعلامية للعاملين لديها حول اهمية الدور الذي يمارسه صناع المعرفة في مساعدتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.
6. من الضروري قيام المنظمة بتزويد المدراء بكافة المعلومات ذات العلاقة بالتغيرات التي تحدث في البيئة التي يعملوا ضمنها للوقوف على كافة المستجدات التي من الممكن ان تواجههم في العمل لضمان التحكم او على الاقل التكيف معها.
7. يتوجب على المنظمة المبحوثة تهيئة البرامج اللازمة لتعزيز مستوى الالتزام لدى مدراءهم اتجاهها لدورهم المهم في تحقيق اهدافها.
8. ضرورة قيام المنظمة بتعزيز ثقة المدراء بأنفسهم وقدرتهم على تحقيق الاهداف التي يسعون اليها من خلال البرامج التحفيزية والتطويرية المختلفة التي تعمل على تنفيذها.
9. ينبغي على المنظمة المبحوثة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في يخص كيفية تقوية وتعزيز الصلابة النفسية لمدراءها لأهمية دورهم في تحقيق اهدافها.
10. من الضروري قيام المنظمة بتعزيز دور صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمدراء من خلال تعزيز عمليات الابداع والابتكار الخاصة بهم من اجل ترصين استقلاليتهم في المنظمة.
11. يتوجب على المنظمة المبحوثة توفير مجموعة من البرامج التي تشجع ممارسات الابداع والابتكار لدى مواردها البشرية من اجل توليد افكار جديدة تواكب المستجدات التي تحدث في بيئتها الخارجية.
12. من الضروري قيام المنظمة بدعم عمليات النمو والتطوير لدى صناع المعرفة العاملين لديها من خلال برامج التعلم والتعليم المستمر التي تقيّمها.
13. من الواجب قيام الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المبحوثة ومحاولة توظيف افكارها داخل منظماتهم.
14. ينبغي على المنظمة المبحوثة تعزيز الاستقلالية الخاصة بصناع المعرفة لتعزيز درجة اسهامهم في تنفيذ اهدافها ومن ثم تقوية صلابة مديريها النفسية.

المصادر

1. أبو حسين ، سناء محمد ابراهيم (2012) الصلابة النفسية والامل وعلاقتها بالأعراض السيكوسوماتية لدى الامهات المدمرة منازلهن في محافظة شمال غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر - غزة.
2. حسن ، سامر احمد والكرعاوي ، سلام محمد حمزة وهويدي ، ضياء عباس (2016) انماط المعاملة الوالدية وعلاقتها بالصلابة النفسية لدى لاعبي منتخبات جامعات الفرات الاوسط بكرة السلة ، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، المجلد 24 ، العدد 2 : الصفحات 916-926.
3. خليف ، سلطان احمد ويوحنا ، جلييلة كوركيس (2013) صناع المعرفة ومتخذو القرارات الادارية بمنظور تفاضلي من وجهة نظر العاملين : دراسة لآراء عينة من العاملين في بعض دوائر محافظة نينوى ، مجلة التقني ، المجلد 26 ، العدد 7 ، الصفحات 251-269.
4. الزبيدي ، غني دحام والدباغ ، زائدة مال الله محمد شيت (2014) صناع المعرفة ودورهم في تحقيق الابداع المنظمي : بحث ميداني في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة 37 ، العدد 101 ، الصفحات 91-106.
5. الدليمي ، ناهده عبد زيد و حسون ، رمي عبد الأمير و عبد ، أيمن هاني (2012) الصلابة النفسية وعلاقتها بالأداء الفني للكلمة المستقيمة اليسار للطلاب بالملاكمة ، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية ، المجلد (12) العدد(2) ، الصفحات 201-216.
6. سموعي ، رفاء فرج واحمد ، شهناز فاضل احمد (2016) تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة حركة استراتيجية : بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة 39 ، العدد 107 ، الصفحات 82-107.
7. الشمري ، أحمد عبد الله و الشمري ، سرمد عبد الله و الحسناوي ، صالح مهدي (2016) دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد / الفرات الاوسط ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 2 ، الصفحات 6-38.
8. الشمري ، أحمد عبد الله و الشمري ، سرمد عبد الله و الحسناوي ، صالح مهدي (2017) دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة امنية للاتصالات ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، جامعة بابل ، المجلد 9 ، العدد 1 ، الصفحات 52-81.

9. العبدلي ، خالد بن محمد بن عبدالله (2012) الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، كلية التربية.
10. العزاوي ، شفاء محمد علي وهاشم ، ولدان عبد الستار (2015) تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي : بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 21 ، العدد 84 ، الصفحات 120-145.
11. العيافي ، احمد بن عبد الله محمد (2014) الصلابة النفسية واحداث الحياة الضاغطة لدى عينة من الطلاب الايتام والعاديين بمدينة مكة المكرمة ومحافظة الليث ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، كلية التربية.
12. ياسين ، مثنى سعد ودانوك ، احمد عبد الله (2018) دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة اسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 41 ، الصفحات 210-241.
13. Barton , P.T., Kelly , o.r., &Matthews ,M.D., (2012) **Psychological hardiness predicts adaptability in military Leaders : AProspective study** ,International Journal of Selection &Assessment .
- 14.Diana , K (2011) **Creating The Future Knowledge Worker** , International Journal of innovation management , Vol 8 , No 1 : pp 59 69.
- 15.Kashdan , Todd . B (2010) **Psychological Flexibility as a Fundamental Aspect of Health** , journal License information , Vol 30 , No 7 : pp 865-878.
- 16.Horwitz, Frank M &Heng, Chan Teng &Quazi, Hesan Ahmed (2003) **Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers**, Human Resource Management Journal, Vol 13 No 4 : pp.23-44.
- 17.Juan , Wang & Kai , Xiong (2010) **Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers** , International Conference on E-Business and E-Government, Journal of Knowledge Management , Vol 14 , No. 3 : pp 996-1007.

-
- 18.Liu , Liang & Chai , Huaqi (2011) **Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of knowledge workers**, Journal of Knowledge Management , Vol 15, No 4.
 - 19.Markova , Gergana & Ford , Cameron (2011) **Is money the panacea? Rewards for knowledge workers**, Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 60 No. 8: pp 810-832.
 - 20.Naidoo , M (2008) **Impact of managers on the retention of knowledge workers from different race groups within the manufacturing sector** , Journal of human resource management , Vol.2 , No.2 : pp 55-64.
 - 21.Noe , Raymond . A & Hollenbeck ,John . R & Gerhart, Barry &Wright ,Patrick .M (2006) **Human Resource Management** ,5 edition ,Mc Graw – Hill Irwin .
 - 22.Parsons , Sam & Wil Kruijt , Anne & Fox , Elaine (2016) **A Cognitive Model of Psychological Resilience** , Journal of Experimental Psychopathology , Volume 7 , Issue 3 : pp 296-310.
 - 23.Smith ,E.J (2006) **The strength based counseling model** ,journal of The Counseling Psychologist , Vol : pp213-225.
 - 24.Staw, Barry M. & Sandelands, Lance E. & Dutton , Jane E (2008) **Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis** , journal by Cornell University , Vol 26 : pp 501-524.
 - 25.Reinhardt, Wolfgang (2012) **Awareness Support for Knowledge Workers In Research Networks** ,thesis for the of Doctor in Research Networks ,University Paderborn.
 - 26.Whiting , Diane L. & Deane, Frank P. & Simpson, Grahame K. & McLeod , Hamish J. & Ciarrochi , Joseph (2015) **Cognitive and psychological flexibility after a traumatic brain injury and the implications for**

treatment in acceptance-based therapies: A conceptual review , Journal
homepage Neuropsychological Rehabilitation : pp 1464-1494.