

العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين**بحث تحليلي في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة****Relationship and Workers' Empowerment: An Analytical research in the Authority for Disabilities and Special Needs' People**

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري

Dr. Nada Ismaeel Jabbouri

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ العراق

nada.gammach@yahoo.com

دعاء عبد الكريم خلف

Doaa Abdul Kareem Khalaf

هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة

duaaabdalkareem07@gmail.com**المستخلص:**

الغرض : تسعى الباحثتان الى اختبار العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في احدى تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وهي هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة لكونها من المنظمات الخدمية الحيوية التي لها دور اساسي في خدمة شريحة مهمة وهم ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة ولذا فإن تبني مفاهيم إدارية حديثة كالقدرات المعرفية ومعرفة دورها في تحقيق تمكين العاملين يمكن ان يساعدها في مواجهة هذه التغيرات وتحقيق هدفها المتمثل بتقديم افضل الخدمات كمأ ونوعاً الى تلك الشريحة المهمة في المجتمع العراقي.

طريقة تصميم البحث والمنهجية: تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية والمكونة من (140) عامل، و قد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على بيانات البحث والتي تم أعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد أن تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، واختبار صحة الفرضيات والاجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاختبارات الإحصائية والتي من بينها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات ومعامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS. V 24).

أهم النتائج : توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان مستوى القدرات المعرفية وتمكين العاملين في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة كان بدرجة اكثر من متوسط لكلا المتغيرين وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين.

قيمة البحث/ أصالته: تم تقديم مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة سماع الادارة العليا الى افكار واء العاملين وان توجه العاملين نحو التعلم عبر خلف بيئة ايجابية مشجعة وتنظيم لقاءات دورية بين العاملين والادارة .

الكلمات الرئيسية: القدرات المعرفية ، تمكين العاملين، هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة.

Abstract:

Purpose - The research seeks to test the relationship between cognitive abilities and the empowerment of workers in one of the formations of the Ministry of Labor and Social Affairs, which is the Authority for the Care of People with Disabilities and Special Needs, as it is a vital service organization that has a primary role in serving an important segment and they are people with disabilities and special needs. Knowing its role in achieving employee empowerment can help it in facing these changes and achieving its goal of providing the best quality and quantity services to that neglected segment of Iraqi societ.

Design/methodology/approach: The research sample was chosen by using a random sample consist of (140) workers, and the questionnaire was relied upon as a main tool to obtain research data, which was prepared based on a number of ready-made measures after it was subjected to validity and reliability tests. The Hypotheses that is answering of the research questions was exam. An analytical descriptive approach and statistical tests were used, such as: mean, standard deviation, percentages and frequencies, Pearson correlation coefficient, simple linear regression, and use the statistical program (SPSS, V.24).

Findings : The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the level of cognitive abilities and the empowerment of workers in the Disabled Welfare and Special Needs Authority was more than average for the two variables and that there is a strong correlation between cognitive abilities and employee empowerment..

Research limitations/implications: If the Disabilities and Special Needs Authority seeks to reach workers' empowerment through Knowledge capabilities, it must possess an effective and ready management to empower employees and develop their skills and competence, but currently there is a weakness in this.

Social Implications: Expansion of service for people with special needs.

Originality/value: The importance of research's variables (knowledge capabilities, and empowerment) and how to link this with disabilities and special needs people, as well as through recommendation and the need of top management to hear the ideas and opinions of workers and to direct workers towards learning through a positive and encouraging environment, and to organize periodic meetings between the workers and management.

Keywords: Knowledge Capabilities, Worker Empowerment, and Special Needs' People

المقدمة

تناولت الادبيات القدرات المعرفية على انها مجموع الموجودات المعرفية للمنظمات والمتمثلة بقدرات التعلم التي تمنح العاملين اكتساب مهارات بشكل دائم ومستمر وقدرات الاتصالات التي تعزز من تبادل الافكار بين العاملين والقدرات الابداعية التي تساعد على تقديم اساليب جديدة تسهم في تطوير العمل والقدرات الثقافية لتساعد العاملين في توحيد اتجاهاتهم وتحقيق اهداف المنظمة. يعد تمكين العاملين من الموضوعات المهمة لانه مقياس على نجاح استثمار القدرات المعرفية ويتمثل التمكين في كفاءة العامل في انجاز المهام المناطة به ويتمثل العامل الممكن بانه يتمتع باستقلاليته في العمل لما يملك من خبرات ودراية بوظيفته وكذلك يتجسد التمكين في تطوير العمل وخلق معنى للعمل في اذهان العاملين؟

لذا يسعى هذا البحث لبيان مدى تاثير القدرات المعرفية في تمكين العاملين وقد تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الأساس، الذي مفاده " هل ان علاقة القدرات المعرفية يؤدي الى تمكين العاملين في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة؟" ونظراً لمحدودية تناول هذه الموضوعات ولعدم تقويت فرصة الاستفادة من دراستها في هكذا بيئة فقد تمثل الهدف الجوهري للبحث في محاولة ايجاد وتشخيص طبيعة العلاقة والاثار بين ابعاد القدرات المعرفية وتمكين العاملين.

وتكمن مبررات اختيار هذا الموضوع الى حاجة المنظمات العراقية الى استثمار الخبرات والمهارات والقابليات لدى العاملين للنهوض بواقعها من خلال زيادة التمكين المدروس للعاملين بهدف زيادة انتاجية العامل والتخفيف من الازمات الاقتصادية التي يعاني منها العراق.

واجهت الباحثتان صعوبات ومعوقات خلال رحلتها البحثية منها بعد مكان الهيئة عن سكن الباحثتان وصعوبة الوصول بسبب المظاهرات وانقطاع الطرق وكثرة اجراءات استحصال الموافقات لتوزيع الاستبانة في الهيئة ، وبسبب كثرة انشغال الموظفين كانت استجابتهم ضعيفة ومنهم من تعذر عن ملئ الاستمارة.

وتمكنت الباحثتان من التغلب على بعض الصعوبات عن طريق تكرار زيارتها الميدانية الى الهيئة بشكل متكرر لمتابعة الموافقات الرسمية من الجهات ذات العلاقة واجراء المقابلات مع عدد من المسؤولين في تدليل بعض الصعوبات فضلا عن تعاون بعض العاملين في الهيئة مع الباحثتان في الاسهام معها في توزيع الاستمارات ، وكانت صياغة العبارات مختصرة حتى لا يشعر المستجيبون بالملل عند ملئ الاستبانة .

وطمحت الباحثتان في توظيف مقاييس البحث في قطاعات اخرى وبسبب ضيق الوقت اقتصر البحث على قطاع واحد. تم تحديد مجتمع البحث المتمثل بهيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة لكونه احد المنظمات المهمة المعنية بقطاع الخدمات والتي لها دور اساسي في خدمة المجتمع وشريحة مهمة، وذلك لتكون ميدانا لاختبار عدة تساؤلات منها، "ما مدى تبني الهيئة لمفهوم القدرات المعرفية"، و "ما مستوى تمكين العاملين، وهل تحتاج الهيئة الى تطبيق ابعاد القدرات المعرفية في ممارساتها؟ وهل يمكن يؤدي ذلك الى تمكين العاملين فيها؟" وبغية تحقيق هذه الغاية تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور وكالاتي اذ تضمن الأول منهجية البحث والدراسات السابقة ، والثاني فركز على الجانب النظري ، والثالث فتضمن الاطار العملي فيما خصص المحور الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث

يتم في هذا المبحث استعراض منهجية والتطرق الى مشكلة البحث، الاهداف والاهمية فضلاً عن بناء النموذج الفرضي والاساليب الاحصائية المتبعة وتحليل البيانات وكما يأتي:

اولاً :مشكلة البحث

تبدو بعض المنظمات كوزارة العمل والشؤون الاجتماعية على وجه العموم وهيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة على وجه الخصوص كونها تعد مجتمعاً للبحث الحالي إذ تعاني ضعفاً في توظيف القدرات المعرفية بسبب قلة الموارد المالية والمادية إذ تفتقر الهيئة للكفاءات المعرفية من الموارد البشرية والتي لديها القدرة على التحديات التي تواجهها، فكلما كانت طبيعة الاعمال تستوجب استعمال قدرات معرفية متخصصة كلما زادت الحاجة الى تلك القدرات في زيادة تمكين العاملين لاداء مهامهم لمواكبة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية. وان هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة تتواجد فيها العديد من المشكلات التي لا بد من اثارها وتناولها في الابحاث كون هذه الهيئات مهملة في البيئة العراقية، وتحتاج الى النظر اليها بجدية وتشخيص الاحتياجات التي تتعلق بها ومن بينها الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية ومهارات تستطيع ان تتعامل مع العاملين بكفاءة بحيث يكون لديها القدرة لتمكينهم من اداء الاعمال بجدارة. ومن خلال ذلك، يمكن تشخيص إشكالية الدراسة الرئيسية من خلال طرحنا السؤال الاتي:

(هل تساعد القدرات المعرفية في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة في تحقيق تمكين العاملين؟) وللاإمام بجميع النواحي التي تضمنتها هذه الاشكاليات نطرح التساؤلات الفرعية الاتية :-

1. مامدى أدراك مفهوم القدرات المعرفية في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة ؟
2. ما مستوى أدراك مفهوم تمكين العاملين في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة ؟
3. هل ترتبط القدرات المعرفية مع تمكين العاملين في الهيئة قيد البحث؟

ثانياً : أهمية البحث

تتركز أهمية البحث من خلال الآتي:

1. يمثل البحث الحالي إضافة متواضعة للمكتبة العراقية في مجالي القدرات المعرفية وتمكين العاملين وهيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة.
2. تنعكس أهمية البحث ميدانياً في البيئة العراقية بسبب عدم تشخيص مستوى القدرات المعرفية للعامل العراقي فضلاً عن توظيف تلك المعرفة في تمكين العاملين.
3. يُعد محاولة جادة لتوجيه انتباه وتعديل سلوكيات العاملين في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة بالاعتماد على القدرات الأكثر أهمية والمرتبطة بطبيعة عملهم بما يعزز من تمكينهم في أداء مهامهم باتقان.

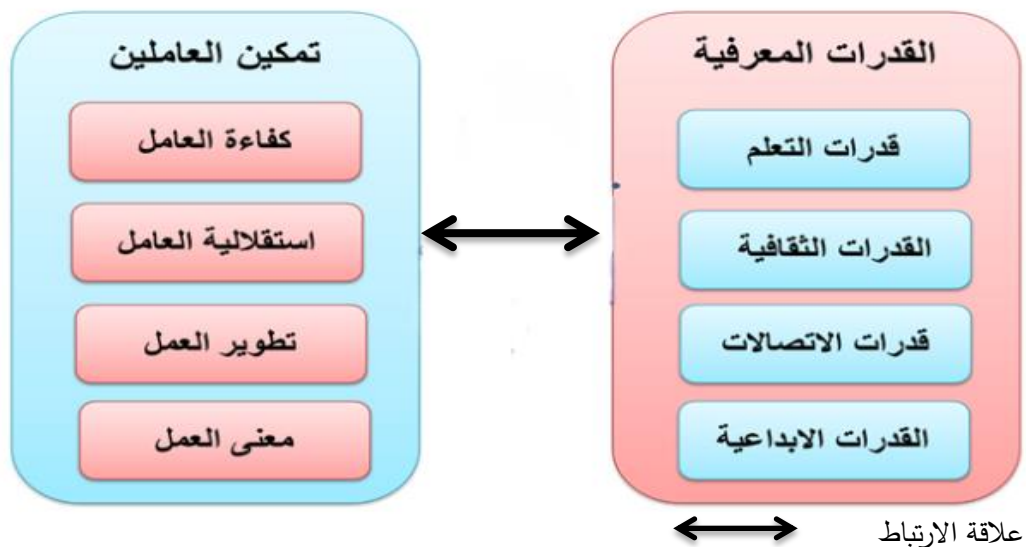
ثالثاً : أهداف البحث

يطمح البحث لتحقيق عدد من الأهداف بناءً على ما تم عرضه في المشكلة وهي:

1. أدراك مفهوم القدرات المعرفية لدى العاملين في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة.
2. تشخيص مدى تمكين هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة الى تمكين العاملين لديها بوجود القدرات المعرفية فيها.
3. اختبار علاقة الارتباط بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

أدت مراجعة أدبيات القدرات المعرفية وتمكين العاملين إلى بلورة المخطط الفرضي للبحث والذي تم صياغته لتوضيح مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المتوخاة ليعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات، كما يسهم في إمكانية قياس تأثير أي متغير بصورة مباشرة على المتغيرات الأخرى، وتضمن المخطط متغيرين الأول يتمثل بالقدرات المعرفية يعده متغيراً مستقلاً والثاني يتجسد في تمكين العاملين ويعده متغيراً تابعاً كما إن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدد من الأبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من أربعة أبعاد وهي (قدرات التعلم ، القدرات الثقافية، قدرات الاتصالات، القدرات الإبداعية) إما المتغير التابع فيتضمن أربعة أبعاد هي (كفاءة العامل، استقلالية العامل، تطوير العمل، معنى العمل) وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

بالاستناد الى مخطط البحث الفرضي بات واضحاً ما الفرضيات التي يجب صياغتها وعليه تمت صياغة فرضيات البحث الموضحة فيما يأتي: الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين.

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التعلم وتمكين العاملين بأبعاده.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الثقافية وتمكين العاملين بأبعاده .

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاتصالات وتمكين العاملين بأبعاده.

ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الابداعية وتمكين العاملين بأبعاده.

سادساً: منهج البحث

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي اذ يتم وصف متغيرات البحث في الجانب النظري ثم تحليل المعالجات الإحصائية في الجانب العملي لها وفقاً لمتطلباته مشكلة واهداف البحث، إذ يُعد هذا المنهج ملائماً لمثل هذه الدراسات وطبيعة العلاقة بين متغيراتها وتأثير تلك العلاقة على المتغيرات.

سابعاً: حدود البحث

1. حدود علمية : متمثلة بما جاء باهداف البحث، وتحديد متغيراته القدرات المعرفية كمتغير مستقل والمتغير المعتمد متمثلاً بتمكين العاملين.
2. حدود زمنية : تم اجراء البحث بجانبية النظري والعملي للمدة الزمنية (2019-2020) وتضمن الزيارات الاولى وتوزيع الاستبانة واسترجاعها وتحليلها وتفسيرها.
3. حدود مكانية: تم تطبيق الجانب العملي من البحث في مركز هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة في محافظة بغداد.
4. حدود بشرية: قد طبقت الدراسة على العاملين في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة كعينة للبحث وشملت 140 عامل من مجتمع البحث البالغ 819 فرد وفقاً لمعادلة Cochran .

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

بلغ اجمالي الافراد العاملين في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة وهم يمثلون مجتمع البحث (819) وفق اخر احصائية للهيئة ، ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة Cochran وتتعامل مع البيانات المستمرة مثل مقياس ليكرت الخماسي (المدو، 2018: 15)، وكالاتي:

$$n = (t)^2 \times (S)^2 / (d)^2$$

ويشير (t) الى مستوى الثقة حيث تساوي 95 %، اي ما قيمتها 1.96 و (S) قيمة الانحراف المعياري للمجتمع والبالغ (0.83)، وهو حاصل قسمة الخيارات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي على (6) وهي عدد الانحرافات المعيارية، (d) هامش الخطأ المقبول للمتوسط الحسابي البالغ (0.15)، والناجم عن حاصل ضرب خيارات مقياس ليكرت الخماسي في (0.03) وهو هامش الخطأ المقبول في البحوث، وعليه فأن حجم العينة يساوي 117.6 فرداً ، اي تقريباً 118 وهو يقارب 15% من المجتمع وهي نسبة يتفق عليها اغلب الاحصائيين في العلوم الانسانية، والجدول رقم (1) الاتي يوضح مجتمع وعينة البحث.

الجدول (1) مجتمع وعينة البحث

اجمالي المجتمع	عدد الاستبانات المطلوبة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستجابة
819	118	160	148	140	88%

تاسعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر للجانبين العملي والنظري وكما يأتي:-

1- الجانب النظري اعتمدت الباحثان على جمع مصادر الجانب النظري للبحث من المواقع الالكترونية الموجودة في شبكة الانترنت من مجلات ,والكتب والرسائل والإطاريح والبحوث المنشورة بالاضافة الى المكتبة الالكترونية لكلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد, والتي تضم بعض الرسائل والاطاريح، فضلاً عن ذلك مراسلة بعض الباحثين للحصول على المصادر او الاستفسار او لطلب مقاييس .

2- الجانب العملي : تم الحصول على البيانات والمعلومات عبر الاستبانة التي تم توزيعها واستردادها من افراد العينة والتي تعد المصدر الاساسي للجانب العملي التي اعتمدت عليها الباحثان وقد صممت فقراتها من المقاييس الجاهزة من الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات البحث بعد ترجمتها واجراء التعديلات اللازمة لها لتتناسب مع متطلبات البحث ومجتمعه المحلي ويوضح الجدول رقم (2) مكونات الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية ومصدر المقياس المعتمد، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية وهي كما يأتي:-

الجدول (2) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

ت	الاقسام	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المتبع
اولا	القسم الاول	البيانات الشخصية	الجنس العمر التحصيل الدراسي عدد سنوات الخدمة هل خضعت لدورات تدريبية.	5	-----	اعداد الباحثان بعد الاستعانة برأي المحكمين
ثانيا	القسم الثاني	القدرات المعرفية	القدرات التعلم القدرات الثقافية قدرات الاتصالات القدرات الابداعية	7 8 6 7	1-7 8-15 16-21 22-28	نموذج ((Ning et al., 2006 في بناء المقياس والذي طورته (المدو، 2018).
ثالثا	القسم الثالث	تمكين العاملين	كفاءة العامل استقلالية العمل تطوير العمل معنى العمل	4 6 4 4	29-32 33-38 39-42 43-46	(Thomas&Velthouse, 1990)

المصدر : اعداد الباحثان

عاشرا: اختبار صدق وثبات مقياس البحث

1- الصدق

الصدق الظاهري : تم عرض الاستبانة في صورتها الاولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في موضوع البحث والذي بلغ عددهم (13) لاستطلاع رأيهم حول صدق الاستبانة من حيث وضوح عباراتها , وتناسق وتناسب كل عبارة لقياس ما وضعت لاجله, ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور التي تنتمي اليه، اضافة او حذف او اعادة صياغة مما يرويه في عبارات الاستبانة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لها وفي ضوء التوجيهات التي وضعها المحكمون قام الباحث باجراء التعديلات والتي اتفق عليها اكثر من 90% من المحكمين.

2- الثبات

يقصد بالثبات في حال اعادة الاختبار على العينة نفسها بعد مدة من الزمن أن المقياس سوف يعطي نفس النتائج، وقد تم قياس ثبات المقياس باستخدام الفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل، ويُعد المقياس ثابتاً اذا كانت القيمة اكثر من (0.67) وبذلك فان المقياس اداة ثابتة ويمكن الوثوق بها.

احدى عشر: الادوات والاساليب المستخدمة في التحليل الاحصائي

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات واستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة , موافق , محايد , غير موافق , غير موافق بشدة) وأستخدم برنامج (24.spss, V) لتحليل البيانات. أما ادوات البحث الإحصائية تتمثل بالآتي :

1. الوسط الحسابي : والذي يهدف الى معرفة مستوى أجابه العينة.
2. التكرارات والنسب المئوية: من أجل تحديد مدى الاتفاق على فقرات البحث.
3. الانحراف المعياري: والتي من خلاله يمكن معرفة مصداقية اجابات العينة/ من خلال تحديد تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
4. معامل الاختلاف: ويستخدم لموازنة الاختلاف بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
5. معامل ارتباط (pearson): والتي من خلاله يتم معرفة الارتباط (العلاقة) بين المتغيرات البحث.
6. الانحدار الخطي البسيط ويهتم بمعرفة شدة التأثير لمتغيرات البحث.

اثنا عشر: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

اولاً القدرات المعرفية : انها مجموعة من القدرات المعقدة، والمتكاملة، والمتناسقة داخليا لخلق، وتخزين، وتوزيع المعرفة بكفاية وفاعلية والتحسين المستمر في تطبيق المعرفة في عمليات الاعمال، والممارسات، والمنتجات، والعلاقات، والسلوكيات لتحسين الاداء التنظيمي

- أ. قدرات التعلم: قابلية المنظمة على التنفيذ الملائم للممارسات الادارية والهياكل والإجراءات التي تسهل أو تشجع التعلم.
- ب. القدرات الثقافية: اذ تشير القدرة الثقافية الى رؤية وقيم المنظمة وأتجاهاتها نحو التعلم ونقل المعرفة، وان نجاح أو اخفاق ادارة المعرفة التنظيمية مرهون بثقافة تقبل التغيير .
- ج. قدرات الاتصالات: المقدرة على التواصل بأنها مجموعة من المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد والجماعات والمنظمة التي تمكنهم من التواصل داخل وخارج المنظمة.
- د. القدرات الابداعية: بأنها قابلية المنظمة على توليد ونشر المعرفة المملوكة من قبل العاملين.

ثانياً تمكين العاملين : وهو العنصر الذي يتضمن كافة السبل والطرق والادوات للتطوير والتعلم.

- أ. كفاءة العامل : يشير إلى الدرجة التي يمكن فيها العامل أن يؤدي أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.
- ب. استقلالية العمل : يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادرة، وعلى العكس فإن إحساس العامل بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس.

ج. تطوير العمل : هي الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز، أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، و أن يحدث الفرد تأثيرات مرغوبة في بيئة عمله.

د. معنى العمل: يشير إلي أن المهام التي يؤديها العامل هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الاعتناء الداخلي للعامل بشأن الوظيفة أو المهمة المطلوبة منه، وشعوره بالارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل

ثلاثة عشر: دراسات سابقة

الجدول (3) الدراسات السابقة

1. عنوان الدراسة:	"Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of - intrinsic Tasks motivation العناصر المعرفية للتمكين: نموذج تفسيري لتحفيز المهام الجوهرية
الباحث والسنة:	Thomas & Velthouse, 1990
هدف الدراسة:	هدف الى تحديد المعايير التي يمكن بواسطتها قياس تمكين العاملين في المنظمة وتعد من الدراسات الرائدة في مجال تمكين العاملين
منهج الدراسة، المجتمع، العينة، والاداة:	دراسة نظرية
نتائج الدراسة:	استخلصت الدراسة عدد من الابعاد والتي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين
مدى الافادة:	تم الاستفادة منها في بناء مقياس الدراسة الحالية.
2. عنوان الدراسة:	"Knowledge Capability: A Definition and Research Model" القدرة المعرفية : نموذج بحثي وتعريفي
الباحث والسنة:	Ning et al., 2006
هدف الدراسة:	استندت هذه الدراسة الفكرية على منظور القدرات الدينامية والمنظور المستند الى المعرفة وايضاح مفهوم القدرات المعرفية بافتراض انها دينامية، وتحديد ابعادها على مستوى المنظمة.
منهج الدراسة، المجتمع، العينة، والاداة:	دراسة نظرية.
نتائج الدراسة:	وضعت انموذج افتراضي للقدرة المعرفية على انها متألفة من اربعة ابعاد هي قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية. وتوصلت الدراسة الى ضرورة إجراء اختبارات لهذا النموذج لمختلف القطاعات، ولتحديد مستوى تأثير القدرة المعرفية في الاداء التنظيمي.
مدى الافادة:	اعتمد بحثنا الحالي على النموذج المقترح في بناء أبعاد متغير القدرات المعرفية.
3. عنوان الدراسة:	دور القيادة الابتكارية في التمكين الاداري : دراسة تحليله لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية
الباحث والسنة:	محمد، 2019
هدف الدراسة:	التعرف الى دور القيادة الابتكارية في تحقيق ابعاد التمكين الاداري في الشركة العامة للصناعات الغذائية فقد اظهرت المتغيرات المختلفة اهمية القيادة الابتكارية لتحقيق ابعاد التمكين الاداري سواء في الشركات العالمية او المحلية.
منهج الدراسة، المجتمع، العينة، والاداة:	المنهج الوصفي التحليلي، وتم استعمال الاستبانة كداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، وقد بلغت عينة البحث (48) فرداً من مديري اقسام وشعب الشركة العامة للصناعات الغذائية.
نتائج الدراسة:	اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط بين القياد الابتكارية والتمكين الاداري في الشركة المبحوثة اذ كانت العلاقة ايجابية وقوية. وعكست النتائج مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة افادة الشركة المبحوثة. من تقييم قادة الشركة بين مدة واخرى من اجل تحقيق ابعاد التمكين الاداري.
مدى الافادة:	تم الاستفادة من الدراسة في بناء الجانب النظري.
4. عنوان الدراسة:	توظيف القدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الأعمال : بحث تطبيقي
الباحث والسنة:	المدو ، 2018
هدف الدراسة:	تسليط الضوء على دور الخبرات والمهارات التي يمتلكها المديرين والعاملين والمتمثلة بالقدرات المعرفية الدينامية في تقليل ظاهرة الاخفاقات التنظيمية لزيادة التنافسية.
منهج الدراسة، المجتمع، العينة، والاداة:	واعتمد البحث منهجين هما الأول المنهج الوصفي التحليلي المقارن لتحليل الاستبانة انطلاقاً من الفرضيات النظرية التي يتم إثباتها عبر الإختبارات العملية ومقارنة النتائج بين مصانع الالبان الاربعة في بغداد ، والثاني المنهج الكمي المقارن لتحليل المحتوى باعتماد مقاييس كمية ومقارنة النتائج بين مصانع الالبان الاربعة في بغداد، استهدف البحث عينة من (155) فرداً.
نتائج الدراسة:	تسهم القدرات المعرفية الدينامية في تقليل الاخفاقات التنظيمية وتعزيز تنافسية الاعمال في مصانع الالبان في مدينة بغداد.
مدى الافادة:	تم الاستفادة من الدراسة في بناء مقياس الدراسة.

يُعد البحث الحالي امتداد لدراسات سابقة وأكدت بوجود ارتباط منطقي بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين وهذا ما يدعم الربط المنطقي للبحث الحالي، وتم الاسترشاد بدراسة (Ning et al., 2006) و (المدو، 2018). في بناء ابعاد متغير القدرات

المعرفية، وتم الاستدلال بدراسة (Thomas & Velthouse, 1990) في صياغة ابعاد متغير تمكين العاملين. وتم الاعتماد على دراسة (محمد، 2019) في اغناء الجانب النظري والفكري للبحث الحالي .

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها ربطت متغيري القدرات المعرفية وتمكين العاملين وبالرغم من محاولة الدراسات السابقة والادبيات ربط ابعاد القدرات المعرفية مع تمكين العاملين او احدى ابعاد تمكين العاملين مع متغير القدرات المعرفية الا ان الدراسة الحالية حسب علم الباحثان هي اول دراسة عربية حاولت ربط مثل هذين المتغيرين الحيويين وتطبيقها في مجال هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة في بغداد.

المحور الثاني / الاطار النظري

اولا مفهوم القدرات المعرفية

منذ آلاف السنين، كان البشر يناقشون معنى المعرفة، وما معنى أن يعرفوا شيئاً ما، وكيف يمكن للعاملين توليد ومعرفة معارف جديدة. لذلك من المثير للاهتمام أن نأخذ في الاعتبار أنه على الرغم من انتشار المناقشات المعرفية عبر التاريخ، إلا أنه في السنوات القليلة الماضية فقط بدأ عالم الأعمال يدرك أهمية المعرفة كمورد. كانت المعرفة الفردية والتنظيمية غير مرئية في الميزانية العمومية، وتم التغاضي عنها في أنظمة المكافآت والحوافز، فقد أصبحت المعرفة خاصة بها في عالم الأعمال. كما تم تعريف المعرفة هي مزيج من المعلومات والقيم والخبرات والقواعد السياقية، في القرن الماضي، لعبت المعرفة دوراً مهماً في تشكيل المفاهيم في مجالات الاقتصاد والهندسة الصناعية واقتصاديات المعلومات والإدارة الحديثة. في علم الاقتصاد، كانت المعرفة مؤثرة في توفير وسيلة لشرح النظريات المختلفة وتقديم منظور حول كيفية تأثير المعرفة على المنظمة (Ezell, 2017:16).

في عقد الخمسينيات من القرن الماضي عقداً من معالجة البيانات المرتبطة بالإدارة الكمية، وقد ركزت الستينيات على تأثير المركزية أو اللامركزية، وكان عقد السبعينيات هو عقد التخطيط الاستراتيجي، والخبرة. وكان ثمانينيات قرن العشرين هو العقد الذي ركز على المنافسة واهتمت الإدارة بمزيد من الاهتمام بثقافة المنظمة وتقليص حجمها وإدارة الجودة الشاملة، بينما ركزت التسعينيات على إطلاق القدرة التنافسية للموارد البشرية و كانت الإدارة أكثر اهتماماً بالتنظيم التعليمي وإعادة الهندسة والكفاءات الأساسية وتقييم السوق ونظم المعلومات الاستراتيجية والشبكات الداخلية والشبكات الخارجية اما في القرن الحادي والعشرين تم الاهتمام بالتكنولوجيا وامن المعلومات والمعرفة (Barbaroux, et al, 2016:15).

كما يقترح (Gunzel, et al, 2011:882) أنه من خلال توفير المعرفة الصحيحة للشخص المناسب (الأشخاص المناسبين) في الوقت المناسب، تتيح القدرات المعرفية للمنظمات إمكانية تصميم عمليات معرفية واستغلال مواردها البشرية بفعالية. العوامل في مبادرات إدارة المعرفة المؤسسية الناجحة روحاً تنظيمية للقيم والمعتقدات، المهارات، المعارف وأهمية القيادة الإدارية والتواصل والتركيز عليها. تمثل منهجيات البحث الفعالة الموجهة نحو العمل والتي تخلق قيمة ثابتة وقدرة إبداعية أكبر للعمليات ووجهات نظر نتائج إدارة المعرفة (Martin, 2011:32). فإن إدارة المعرفة هي إجراء للتعرف على رأس المال الفكري وتوسيعه وإدارته داخل المنظمة لخلق قيمة أعلى ورفع الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية. في هذا الصدد، يمكننا أن نستنتج أن إدارة المعرفة هي مورد تم صياغته لتوجيه الاستراتيجية والعمليات داخل المنظمة، وان تكنولوجيا المعلومات هي التي تدعم التعلم والتطوير التنظيمي، وبالتالي أن إدارة المعرفة أصبح دورها بمثابة مورد رئيسي للمنظمات (Onyango, 2016:3). وعرف Wollersheim, & (2013:5, Krzakiewicz) القدرات المعرفية هي نتائج التعلم التنظيمي والأنماط المستقرة للنشاط الجماعي الذي تولد من خلاله المنظمة بشكل منهجي وتعديل إجراءات التشغيل الخاصة بها سعياً إلى تحسين الفعالية، بينما عرفها (Mao, et al, 2015:4) أنها قدرة المنظمات على تعبئة الموارد القائمة على المعرفة ونشرها جنباً إلى جنب مع القدرات الأخرى للحصول على أعلى قيمة للأعمال واكتساب مزايا تنافسية من وجهة نظر قائمة على المعرفة. وعرفها (Wollersheim, & Heimeriks, 2016:3) هو نمط مستقر من النشاط الجماعي تقوم من خلاله المنظمة بشكل منهجي بإنشاء وتعديل روتينها التشغيلي سعياً لتحقيق فعالية محسنة". وعرفها (Pee & Kankanhalli, 2016) أنها قدرة المنظمة على استغلال الموارد

ونشرها لتحسين إدارة المعرفة على مستوى المنظمة، ويمكن النظر إلى قدرة إدارة المعارف على أنها تجميع إضافي أو تكويني لقدرة المنظمة على التقاط المعرفة وتبادلها وتطبيقها وتكوينها.

ومن خلال التعاريف اعلاه، ترى الباحثان ان القدرات المعرفية هي مجموعة المعارف والمهارات والطاقة الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الافراد في المنظمة.

ان القدرات المعرفية تشكل الثقافة والهيكل والتكنولوجيا ، وتتكون من الحصول على المعلومات وتحويل التطبيقات وحمايتها. هذه العناصر هي قدرات تنظيمية حاسمة وهي بمثابة أحكام لإقامة إدارة فعالة. بالنسبة للقدرة المعرفية بأنها "التخصص والمعرفة والتقنية الوحيدة التي تتم معالجتها بواسطة منظمة" أنه يجب النظر إلى القدرة المعرفية على أنها مجموع أصول المعرفة (الصريحة والضمنية) للشركة التي تحدد قدرتها على استيعاب وإنشاء معارف جديدة، أن جوهر القدرة المعرفية هي التعلم الجماعي، وهو أمر ضروري للمنظمات للحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها. لكننا لا نعتقد أنه يكفي للتعريف أن يشمل فقط أصول المعرفة التي تمتلكها المنظمة. لأنه في الواقع ، معظم المعرفة التي تحتفظ بها وتستخدمها أي منظمة ليست مملوكة من قبل المنظمة وليست خاضعة للسيطرة المباشرة على المنظمة .

ثانيا: اهمية القدرات المعرفية

تتضح أهمية القدرات المعرفية من خلال ما يأتي (مهدي، 2012: 262-263):-

- 1- تعزز القدرات المعرفية للاحتفاظ بالاداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة ، وتحسينه.
 - 2- تتيح القدرات المعرفية للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - 3- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم. تسهم في تحفيز المنظمات التجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- بينما اضاف (Shah, 2018:51) اهمية اخرى للقدرات المعرفية وكالاتي:
- 1- يمكن القدرات المعرفية أن تساعد في تقديم الخدمات للعاملين
 - 2- تشجع القدرات المعرفية الإدارات المختلفة على التعاون فيما بينهم.
 - 3- تقوم القدرات المعرفية بتطوير القدرة التنافسية وفرص العمل الجديدة والتعاون.
 - 4- يمكن تعزيز الاستجابة من خلال ممارسات القدرات المعرفية
 - 5- تعمل القدرات المعرفية على تقليل التكلفة الإدارية وتقليلها.
 - 6- يمكن تطوير قدرات ومهارات رأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة المعرفة.
- كما بين (Nogueira Et al, 2015:3) اهمية القدرات المعرفية من خلال الاتي:
- 1- مزيج فريد من مختلف القدرات المعرفية هي ما يجعل المنظمات مختلفة عن بعضها.
 - 2- القدرات تلعب دورا مهما في الأداء الثابت الحالي والمستقبلي ، من خلال آليات الاستغلال والاستكشاف ، على التوالي.
 - 3- القدرات بنيت بشكل متزايد بمرور الوقت ، وخيارات العمل المستقبلية تعتمد على القدرات المكتسبة في الماضي، أي تتوافق القدرات المعرفية مع قدرة المنظمات على توفير الموارد بمختلف أنواعها ، ملموس أو غير ذلك ، لتحقيق غاية معينة.

ثالثا: اهداف القدرات المعرفية

تسعى القدرات المعرفية ان تواكب زيادة حدة المنافسة، وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة، فضلا عن تقليص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية، فضلا عن أن التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى

نقصان المعرفة الفرد (طه ويوحنا، 2013: 226) وأوضح (Turulja & Bajgorić, 2018:4) بأن معظم عمليات القدرات المعرفية لها أحد الأهداف الثلاثة التالية:

- 1- جعلها مرئية وتأكيد دور القدرات في المنظمة.
- 2- تطوير ثقافة تشجع على اكتساب القدرات وتقاسمها.
- 3- بناء بنية تحتية ، والتي تشمل نظام تكنولوجيا المعلومات والشبكة لتمكين الاتصال وتشجيع التعاون. وتعددت أهداف القدرات المعرفية و نذكر منها ما يأتي: (Nagy et al, 2017,15)
- 1- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية والحد من الروتين.
- 2- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الضغط النفسي.
- 3- تفعيل القدرات المعرفية ورأس المال الفكري التحسين طرق إيصال الخدمات؛ تحسين صورة المنظمة، وتطوير علاقاتها بمشاكلاتها.
- 4- إيجاد بيئة تفاعلية للتجميع و للتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

ثالثاً: ابعاد القدرات المعرفية

وستم شرح الابعاد الخاصة بالقدرات المعرفية وكما يأتي:

1- قدرات التعلم :

حاز موضوع قدرات التعلم على اهتمام الباحثين والاكاديميين وتم تعريفها من قبل (Pavlou & El Sawy, 2011:247) بأنها القدرة على تجديد القدرات التشغيلية مع المعرفة الجديدة تتمثل في اكتساب المعرفة واستيعابها وتحويلها واستغلالها، بينما اشار (Khalib Et al, 2015:170-171) هي حول قدرة المنظمة لتطبيق ممارسات إدارية دقيقة ومناسبة وهياكلها وكذلك الإجراءات التي تعزز وتسهل وتشجع التعلم، وعرفها (Akram & Hilman, 2018:44) بأنها قدرة المنظمة على جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية من خلال اكتساب وتغيير والتخلص من الموارد وفقاً للتغيرات البيئية.

2- قدرات الاتصالات:-

تتكون مهارات الاتصال من عدة أجزاء من الأدوات ، ويتمثل التحدي الأكبر في المنظمات الكبيرة في تسهيل عملية تبادل المعرفة داخل وخارج المنظمة. تعد تكنولوجيا المعلومات هي المحفز وتستخدمها العديد من المنظمات لمشاركة المعلومات بين الوظائف المختلفة. تعد مواقع الإنترنت ولوحات الإعلانات والبريد الإلكتروني تستخدم في المنظمات للاتصال بالأشخاص. (Farahbod Et al, 2013:422) والاستعارة والانعكاس غالباً ما يُنظر إلى الأفكار على أنها مربعات سوداء لأنه يتم تقييم المخرجات وتعامل العملية . ومع ذلك ، إذا كان سرد الفكر نتيجة ربط الرؤية والمفهوم والحقيقة بطريقة غير مسبقة ، فيمكن عندئذ تطوير مجموعة من التقنيات لتحقيق الفكر. واحدة من أشهر التقنيات هي "الاستعارة" اذ مفهومان أو فرض مواضيع مختلفة تماماً معاً لإنتاج رؤية عالمية مختلفة تماماً. تقنية "انعكاس" أخرى أكثر جذرية ، حيث يتم الجمع بين الأضداد لخلق معرفة جديدة. يمكن أن يكون الانعكاس التكنولوجي الأساسية لتطوير المنتجات وتطوير الاتصالات. استخدم "الارتباط" ، يرتبط المفهوم بمفهوم ذي صلة ، أو يرتبط بشكل أساسي بمفهوم عشوائي. التقنيات الموصوفة هنا ليست سوى جزء صغير من التقنيات الراسخة مثل التفكير الجانبي المستخدم اليوم (Ning et al, 2006:336-337) والتفاعل Ba إذا لم يكن هناك توافق في الآراء ، فسيتم تقييد مشاركة المعرفة والابتكار ، بل ستنظر مرة أخرى

3- القدرات الثقافية:

تشمل الكفاءة الثقافية القيم والمعايير والافتراضات وغيرها من السلوكيات التي يمكن ملاحظتها ، ومن المهم تعزيز وتعديل الثقافة الوطنية للتأثير على النتائج المتوقعة. . في كثير من الحالات ، لا يكفي تثبيت الأجهزة والبرامج وحدها لدعم التغيير التنظيمي المبتكر والمنتج ، ولكن القيام بذلك يكفي لتحقيق التغيير الثقافي: في الاقتصاد القائم على المعرفة ، تحاول معظم المؤسسات تأسيس ثقافة تبادل المعرفة حتى تتمكن بسرعة استجيب للقضايا الرئيسية واحصل على مزيد من الراحة. (Cho & Korte, 2014:317).

4- القدرات الابداعية:

يمكن للمرء أن يفكر في الإبداع كمحاولة للتوفيق. لا يمكن التوفيق بين هذه المصالحة. ويرجع ذلك إلى القدرة على ربط المفاهيم أو الحقائق أو الأفكار التي لم تكن مرتبطة سابقاً بأشخاص آخرين ، بما في ذلك إنشاء المعرفة ، أكثر وأكثر أو جديدة بشكل أساسي إنتاج مجموعات أو تكامل المكونات السابقة عن طريق ربط العناصر التي تم فصلها مسبقاً أو تطوير طرق جديدة ويستند أيضاً إلى الجمع بين المعرفة الموجودة في جديد طريقة للخروج بأفكار جديدة أو ابداع (Parashar & Singh, 2005:119) و (Chen Et al, 2013:1197) تشمل العوامل المؤثرة على الإبداع الرؤية والاستراتيجية ، والكفاءة الأساسية ، والذكاء التنظيمي ، والإبداع وإدارة الفكر ، والهيكل التنظيمي والأنظمة ، ومعرفة الإدارة الفنية والقدرات والهيكل التنظيمي ، والموارد والبنية التحتية ، والاستراتيجية ، والتنظيم والقيادة والموارد المادية والثقافة والهيكل والنظام (Simatupang & Widjaja, 2012:949-950.))

رابعاً : مفهوم تمكين العاملين

ظهر مفهوم التمكين في الربع الاخير من القرن الماضي كأحد المفاهيم الادارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً اكبر الى دور الموارد البشرية في المنظمات. وتقوم فكرة التمكين على توجه الادارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال اعمالهم، وباعتبار ان هذا التصرف يولد شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وبالتالي سوف يخلق لدى المرؤوسين شعوراً ودافعاً ذاتياً وإدراكاً نحو العمل (ثاميدي، 2013: 337) وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل عامل قدر من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وفي هذا السياق يحدث التمكين تغيير في علاقات القوة داخل المنظمات التي تتبناه، أي نقل قوة صنع واتخاذ القرارات من موقعها التقليدي في قمة الهرم المنظمي إلى مواقع أدنى تكون أكثر قرباً من مواقع العمل الفعلية، كبديل عن منظمة التحكم والأوامر ، والتي لم تعد على أغلب الظن مناسبة لمواجهة متطلبات بيئة المنظمات المعاصرة وكيفية تطور العمال او شعورهم بالتمكين (البدراني، 2015: 165) و (Collins, 1994:14) وعرف (Boehm & Yoels, 2008:1364) التمكين بأنه عملية يتم من خلالها منح العمال السلطة والمسؤولية من اجل الحصول على اهداف المنظمة. بينما عرف (Emamgholizadeh Et al, 2011:3505) وهي هيكله الوظيفة بالشكل الذي يسمح بتحويل الصلاحية الى العاملين وعرفها (Boussaleem, 2014:144) هو منح العاملين فرصة لاتخاذ قرارات متعلقة في العمل عبر منحهم الصلاحية. وعرفه (Pande & Dhar, 2014:71-72) انه اجراء معقد نسبيا يتطلب وجود رؤية واضحة وجو تعليمي نشط لكل من الادارة والمشرفين والعاملين ، من اجل تطوير منظمة حيث يمكن للموظفين العمل بشكل فردي وفي فرق لتحقيق الاهداف المشتركة ويتبين من التعريفات اعلاه بان مفاهيم التمكين تختلف بين الباحثين وتعرف العديد من الدراسات التمكين على انه الدافع الاساسي للمهمة او الدافع الذي يعكس ملاءمة الشخص والبيئة. يتمثل احد الاساليب في النظر الى التمكين كاجراءات تتخذها المنظمات لتقاسم السلطة وصنع القرار.

وعرفت الباحثان تمكين العاملين بأنه تفويض السلطة من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي الى العاملين من المستوى الأدنى.

خامسا: اهمية تمكين العاملين

وبحسب رأي (علي، 2018: 185) أن هناك أسباب عدة تدفع المنظمات الإدارية إلى تبني فلسفة تمكين العاملين ومن أهمها ما يأتي:-

- 1- استثمار الوقت لاتخاذ القرارات بسرعة .
- 2- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للتطوير والمنافسة.
- 3- عدم انشغال الإدارة بالأمر الروتينية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية.
- 4- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز والانتماء
- 5- إعطاء العاملون مسؤوليات اكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر في انجاز عملهم.

تتمثل اهمية تمكين العاملين على مستويين هما: (عبد الحسين، 2012: 265)

- 1- بالنسبة للمنظمة : ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، واتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي .
 - 2- بالنسبة للعاملين : تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة أذ يسهم التمكين في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.
- يشير العمل النظري الاخير الى ان تمكين الممارسات الادارية تؤدي الى سلوكيات ممكنة. التمكين العامل دراسة لمشاركة العامل (التمكين) في الترقية ، والتقييم ، ومحتوى الوظيفة ، والتغير التكنولوجي ، ومعايير العمل ، والسياسات المالية ، ومراقبة التكاليف ، وهيكل المنظمة ، وحجم قوة العمل ، وبرامج السلامة ، واساليب العمل ، والتسعين. تمكين العامل او المشاركة صنع القرار ليس مفهوم ادارة جديد او بسيط. تعتبر مشاركة العامل اداة ادارية معقدة اثبتت اكثر من 50 عاما من الابحاث انه ، عند تطبيقها بشكل صحيح ، يمكن ان تكون فعالة في تحسين الاداء والانتاجية والرضا الوظيفي (Nykodym et al, 1994:45).

سادسا: اهداف تمكين العاملين

من خلال تطبيق التمكين ومنح حرية اوسع للأفراد والعاملين في ادائهم لاعمالهم على وفق مهاراتهم وقدراتهم لتعزيز الثقة بالنفس ومنحهم مساحة اكبر لاستخدام ذكاءهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويمكن تحديد أهم اهداف تمكين العاملين بالاتي (البيضان، 2015: 243):

- 1- تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
- 2- تطلق العنان للقابليات الابداعية والابتكار .
- 3- تحقيق الرضا الوظيفي والدفاعية والتزام وظيفي اكبر .
- 4- يساعد العاملين في الحصول على تصور اكبر بالانجاز اعمالهم.

واضاف (Lyall, 2014:34) مزيدا من الاهداف هي:

- 1- تنمية الشعور بالمسؤولية وارتفاع القدرات الابتكارية من ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- 2- الاستقرار الوظيفي وزيادة الراتب.
- 3- التطوير المستمر لمهارات العاملين.

سابعاً : ابعاد تمكين العاملين

تم تحديد ابعاد تمكين العاملين من خلال الاطلاع على عدد من الباحثين وتحديدهم لتلك الابعاد على دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) وسيتم تناول هذه الابعاد بشيء من التفصيل وكالاتي:

1. كفاءة العامل

كفاءة العامل هي ما يفعله العامل ولا يفعله. إذا كانت كفاءة الموظف كبيرة يمكن للمؤسسة استخدام المكافآت المباشرة بناءً على الأداء الفردي. (Shahzadi Et al, 2014:161). بين ((Jiang Et al, 2012:74 إن كفاءة العمال لسلوك العمال الجماعي فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية التي يسيطر عليها العمال تتم محاولة لتوضيح إنشاء نظام الموارد البشرية ترجع درجة أهمية الاتساق الداخلي إلى العديد من الأسباب ، أولاً يعتبر أداء العمال نتيجة معقولة التي ترتبط مباشرة بدرجة التوافق الداخلي بين ممارسات الموارد البشرية. تؤثر على قدرات الموظفين ودوافعهم وفرصهم بطرق خادعة. ثانياً من الناحية النظرية ، يعد كفاءة الموظفين هي أيضاً نتيجة رئيسية لأداء الاتصال بالموارد البشرية، لذا من المهم جداً معرفة من هم الموظفون المنتجون ، فالمؤسسة ذات الكفاءة والفعالية لها ثقافة تشجع على مشاركة الموظف. لذلك ، يكون العمال أكثر استعداداً للمشاركة في صنع القرار أو تحديد الأهداف أو أنشطة حل المشكلات (Bhatti & Qureshi, 2007:57).

2- تطوير العمل

يوصف التطوير الوظيفي بأنه التعليم والتوظيف والتدريب المهني الذي يهدف إلى مساعدة أصحاب العمل في الحصول على العمالة الماهرة ومساعدة العمال على النجاح في مكان العمل. (Jacobs & Hawley, 2009:11). والاهتمام بتطوير الوظائف ليس مهماً فقط للعمال لتطوير المهارات ، ولكن يمكن أيضاً أن يساعد في تحفيز العمال الأفضل أداءً من خلال منحهم إحساساً أوضح بالاتجاه والهدف. وهذا يعني أن العمال سيحتاجون إلى التفكير في طرق جديدة للتنظيم وتقديم الدعم الوظيفي والتعاون بشكل فعال مع الشركاء في المجموعات المهنية الأخرى ، واستخدام آليات دعم العمل غير الرسمية لتزويد المديرين وغيرهم بالمعدات اللازمة لتقديم الدعم المهني بشكل أكثر فعالية. هناك العديد من التعريفات لتطوير الوظيفة ، بما في ذلك عملية تزويد العمال بالمهارات والمعلومات التي يمكن أن تساعد على تحسين الأداء الوظيفي وتحسين قدرتهم على مواجهة المشاكل في المنظمة. (Bulgarelli, 2008:12).

3- استقلالية العمل

الاستقلالية هي واحدة من الخصائص الأساسية العديدة لتصميم العمل نظرياً ، والتي يمكن استخدامها للتنبؤ واختبار العلاقة بين تصميم العمل والعمل المطلوب للتعلم. يمكن للعمل العالي في جميع جوانب استقلالية العمل زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل. المشاركة في صنع القرار والالتزام التنظيمي (Malarkodi Et al, 2012:1383). إن استقلالية العمل لها تأثير إيجابي على رفاهية العمال وأدائهم وإبداعهم ، كما أنها تحسن استقلالية العمل من خلال جلب الفوائد لأرباب العمل والموظفين. على العكس من ذلك ترتبط زيادة كثافة العمل (المعروفة أيضاً باسم زيادة الأداء والإنتاجية) بانخفاض الرضا الوظيفي. ومع ذلك ، فإن تأثير استقلالية العمل وكثافة العمل على سلامة العمال يمكن تقييمها بشكل واضح فقط بعد مراعاة مستويات مجتمعة من كلا العاملين (Lopes Et al, 2014:308).

4- معنى العمل

يعتبر الشعور بقيمة ما يقوم به الفرد قوة دافعة قوية نحو الإنجاز والإبداع ، لذلك نجد أن العاملين في المنظمة يبحثون دائماً عن عمل ذي معنى ، وبهذا المعنى ، فإن العمال يعني أنهم يدركون ما يفعلونه قيمة العمل المنجز ومعناه ، لذلك فإن المعنى يشمل التوافق بين متطلبات الوظيفة والدور الذي يلعبه الفرد. من ناحية أخرى ، المعتقدات والقيم والسلوكيات إذا كانت جميع هذه الاعتبارات متسقة ، فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة مضافة ، وهو عكس ذلك ، وهذا يديم شعور الموظف بعدم المعنى ، مما

يعني أن الوظيفة لا معنى لها ، وغالبًا ما يقول العمال أن الوظيفة يومية لا معنى له في العمل أو عندما لا يتناسب عمله مع القيمة أو القدرة (قربي، 2018: 38). يتم تعريف المعنى في العمل على أنه "اكتشاف معنى الوجود من خلال تجربة المشاعر الإيجابية ، وخلق معنى من العمل ، والسعي وراء الأهداف أو الأهداف في مكان العمل (Arzaki, 2006, 66-67) المعنى في العمل له أربعة جوانب ، وهي ضرورية للمعنى في البقاء: (1) العواطف الإيجابية عاطفية في العمل ؛ (2) المعنى يأتي من العمل نفسه (3) الغرض والهدف من العمل (4) العمل من أجل وجود ذي معنى كجزء من الحياة. معنى (Lee, 2015: 3). تشمل النتائج المتوقعة بعد تحسين معنى العمل الانضباط والامتثال لجدول العمل والنظر في الوقت والأداء العالي

المحور الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المحور تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات متغير القدرات المعرفية وتمكين العاملين وتحديد مدى الانسجام والتوافق في آراء عينة البحث، وذلك من خلال استخدام عدد من الأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي لتشخيص إجابات عينة البحث، والانحراف المعياري لتقدير مدى التشتت في إجابات العينة، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في الإجابات وترتيب فقرات البحث ، والاهمية النسبية لمعرفة درجة اهتمام العينة والترتيب بحسب الاهمية للفقرات، وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة وكما مبين في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) تدرج مقياس (Likert) الخماسي

المقياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا
درجة المقياس	5	4	3	2	1

اذ أن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول الفئة والناتج من قسمة المدى (5-1=4) على عدد الفئات (5)، (0.80 = 5 \ 4). وبعد ذلك يضاف طول الفئة (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس او يطرح من الحد الأعلى للمقياس وفيما يأتي شرح مفصل لاستجابة عينة البحث المبحوثة حول متغيرات البحث:

اولاً: تحليل نتائج القدرات المعرفية

يبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (بالقدرات المعرفية)، إذ يظهر الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.751) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبنسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.564) و(0.15)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول القدرات المعرفية في المنظمة المبحوثة ، وأجمالياً هذه النتائج تعني بان شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير أجمالي القدرات المعرفية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القدرات المعرفية	3.751	0.564	15.4%

وتم قياس القدرات المعرفية عبر اربعة ابعاد هي (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصالات ، القدرات الابداعية)، وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

1. تحليل نتائج قدرات التعلم

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده قدرات التعلم يشير الجدول (6) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (قدرات التعلم)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.782) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبنسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف

المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.702) و(18.58)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول قدرات التعلم في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (7) تنظم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين (اعلى وسط حسابي ومقداره (3.914) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.940) و(24.02) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان الهيئة تعتمد على قدرات التعلّيمات الرسمية بشكل اساس للتواصل بين الاطراف ذات العلاقة، اما الفقرة (6) (توجه العاملين نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.664) ضمن فئة المرتفع، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.096) و(29.93) على التوالي.

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده قدرات التعلم

ت	قدرات التعلم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	توظف المعرفة المخزونة لدعم الاعمال الحالية ومعالجة المشاكل	3.757	0.935	24.90
2	تعتمد في انجاز العمل على خبرات العاملين ومهاراتهم.	3.871	0.829	21.43
3	تعتمد على الحواسيب بشكل كبير لخرن المعرفة ونشرها.	3.814	0.948	24.87
4	تمتلك الادارة خبرات متعددة ومتنوعة يمكن الاستفادة منها في حل مشكلات الدائرة.	3.742	0.916	24.48
5	تشجع العاملين على اكتساب مهارات جديدة (سواء من الداخل والخارج)	3.714	1.081	29.11
6	توجه العاملين نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة.	3.664	1.096	29.93
7	تنظم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين	3.914	0.940	24.02
	اجمالي قدرات التعلم	3.782	0.702	18.58

2. تحليل نتائج القدرات الثقافية

يشير الجدول (7) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (القدرات الثقافية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.694) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.692) و(18.74)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مستوى القدرات الثقافية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده القدرات الثقافية

ت	القدرات الثقافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
8	تشجع الافكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.	3.828	1.031	26.94
9	لديها الاستعداد لكل ما هو حديث ومبتكر في اداء العمل	3.721	0.882	23.70
10	تسعى الى معرفة اخر المستجدات في مجال العمل.	3.75	0.953	25.41
11	بامكان تحليل وتفسير الاحداث المحيطة من منظور اقتصادي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.	3.578	0.898	25.09
12	تشجيع العاملين على تبادل خبراتهم بين الاقسام المختلفة	3.642	0.982	26.96
13	تحاول الاجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.	3.514	0.978	27.83
14	تتعامل مع العاملين على اساس الثقة	3.521	0.963	27.35
15	يشجع العاملون القدامى المساعدة الى العاملين الجدد والتعاون في اداء عملهم.	4	0.981	24.54
	اجمالي القدرات الثقافية	3.694	0.692	18.74

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (15) (يشجع العاملون القدامى المساعدة الى العاملين الجدد والتعاون في اداء عملهم) على وسط حسابي ومقداره (4.00) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.981) و(24.54) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان مستوى تاثير كفاءة العامل في الهيئة هو جيد ويعكس قدرات قيادية جيدة ومهارات عالية، اما الفقرة (13) (تحاول الاجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.514) ضمن فئة معتدل ، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.978) و(27.83) على التوالي.

3. تحليل نتائج قدرات الاتصالات

يشير الجدول (8) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (قدرات الاتصالات)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.761) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.560) و(14.90) ، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مستوى قدرات الاتصالات في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (16) (تستند على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بخدمات الهيئة (داخل الدائرة وخارجه) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.107) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.783) و(19.08) على التوالي، اما الفقرة (21) (صممت مخططات ونشرات ووصفا وظيفياً لمساعدة العاملين الجدد على اداء عملهم) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.464) ضمن فئة معتدل ، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.020) و(29.46) على التوالي.

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده قدرات الاتصالات

ت	قدرات الاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
16	تستند على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بخدمات الهيئة (داخل الدائرة وخارجه).	4.107	0.783	19.08
17	تعتمد على المخاطبات الرسمية بكثرة بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.	3.95	0.692	17.53
18	تنظر الى الأفراد بوصفهم ناقلين للمعرفة اكثر من الوسائل الرسمية.	3.7	0.828	22.39
19	تنظم لقاءات دورية لتشارك المعرفة بين العاملين من جهة وبين الادارة والعاملين من جهة اخرى.	3.6	0.942	26.19
20	توصي العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافئهم على ذلك.	3.75	0.960	25.61
21	صممت مخططات ونشرات ووصفا وظيفياً لمساعدة العاملين الجدد على اداء عملهم.	3.464	1.020	29.46
	اجمالي قدرات الاتصالات	3.761	0.560	14.9

4. تحليل نتائج القدرات الابداعية

يشير الجدول (9) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (القدرات الابداعية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.774) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.653) و(17.31)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مستوى القدرات الابداعية في المنظمة.

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعث القدرات الابداعية

ت	القدرات الابداعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
22	تسعى الى تحديث نظامها الاداري.	3.864	0.891	23.06
23	تحاول تغيير اسلوب عملها بحسب الموقف.	3.785	0.820	21.67
24	تبتكر اساليب عمل جديدة باستمرار.	3.692	0.904	24.50
25	تقدم تكتيكات جديدة باستمرار.	3.542	1.013	28.60
26	بامكان ان تحدث تغييرات ادارية للتكيف مع التغيرات البيئية.	3.678	0.875	23.79
27	تسعى الى تقديم خدمات متميزة الى المواطنين	4	0.848	21.20
28	تسعى الى امتلاك تكنولوجيا عالية	3.857	0.986	25.56
	اجمالي القدرات الابداعية	3.774	0.653	17.31

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (27) (تسعى الى تقديم خدمات متميزة الى المواطنين) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.00) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.848) ومعامل الاختلاف (21.20) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان ادارة الهيئة تعتقد بان عملية تثقيف المستفيدين بثقافة المشاركة ربما تستغرق وقتا وتكون نتائجها بعيدة الاجل، اما الفقرة (25) تقدم تكتيكات جديدة باستمرار. (فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.542) بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.013) و (26.60) على التوالي، وتعني هذه النتيجة الى ان الهيئة قلما تقيم ورش عمل حول تثقيف العاملين بالقدرات المعرفية.

ثانيا: تحليل نتائج تمكين العاملين

يظهر الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (تمكين العاملين)، إذ يظهر الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.584) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.643) و (17.93)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول تمكين العاملين في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير أجمالي تمكين العاملين

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تمكين العاملين	3.584	0.643	17.93

وتم قياس تمكين العاملين عبر اربعة ابعاد هي (كفاءة العامل، استقلالية العمل، تطوير العمل، معنى العمل)، وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

1. تحليل نتائج كفاءة العامل

يشير الجدول (11) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة ب (كفاءة العامل)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.475) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.829) و (23.87)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مستوى كفاءة العامل في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (29) (نمنحني الادارة الثقة لتوظيف قدراتي الشخصية لإنجاز عملي) اعلى وسط حسابي ومقداره (3.671) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.985) و (26.83) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان مستوى كفاءة العامل في الدائرة جيد، اما الفقرة (32) تشجع

الادارة قدراتي على تشخيص نقاط القوة والضعف في الهيئة (فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.328) ضمن فئة معتدل ، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.034) و(31.09) على التوالي.

الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء كفاءة العامل

ت	كفاءة العامل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
29	تمنحني الادارة الثقة لتوظيف قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	3.671	0.985	26.83
30	تتيح لي الادارة إمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	3.392	0.926	27.31
31	تمكنني الادارة من التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.	3.507	0.948	27.03
32	تشجع الادارة قدراتي على تشخيص نقاط القوة والضعف في الهيئة	3.328	1.034	31.09
	اجمالي كفاءة العامل	3.475	0.829	23.87

2. تحليل نتائج استقلالية العمل

يشير الجدول (12) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (استقلالية العمل)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.475) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.419) و(12.05)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مستوى استقلالية العمل في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (37) (تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي) اعلى وسط حسابي ومقداره (3.564) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.938) و(26.32) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان الهيئة قد وضعت سياساتها واستراتيجياتها قيد التنفيذ، اما الفقرة (34) (أشعر بكامل الحرية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.307) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.031) و(31.17) على التوالي.

الجدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء استقلالية العمل

ت	استقلالية العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
33	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي	3.428	1.073	31.32
34	أمتلك المرونة الكافية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	3.307	1.031	31.17
35	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب بذلك	3.364	0.976	29.01
36	لدي المرونة الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	3.421	0.989	28.92
37	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي	3.564	0.938	26.32
38	اتمكن من التعامل مع اغلب المشكلات التي تواجهني في عملي بالطريقة التي اجدتها صحيحة	3.428	1.011	29.50
	اجمالي استقلالية العمل	3.475	.419	12.05

3. تحليل نتائج تطوير العمل

يشير الجدول (13) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (تطوير العمل)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.501) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبشئت قليل في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.840) و(24.00)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مستوى تطوير العمل في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده تطوير العمل

ت	تطوير العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
39	توفر الادارة فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب والتعلم	3.342	1.192	35.66
40	يساهم التمكين في اعداد قيادات ادراية كفوءة	3.478	1.042	29.95
41	يشجع التمكين العاملين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه	3.564	0.953	26.75
42	يستطيع العاملين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم	3.621	0.893	24.66
	اجمالي تطوير العمل	3.501	0.840	24.00

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (42) (يستطيع العاملين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم) اعلى وسط حسابي ومقداره (3.621) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.893) و(24.66) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى سعي الادارة الى تطوير الموارد البشرية، اما الفقرة (39) (توفر الادارة فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب والتعلم) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.342) ضمن فئة معتدل ، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.192) و(35.66) على التوالي.

4. تحليل نتائج معنى العمل

يشير الجدول (14) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (معنى العمل)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (4.110) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.533) و(12.97) ، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مستوى معنى العمل في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (46) (أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم). اعلى وسط حسابي ومقداره (4.3) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.664) و(15.45) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان مستوى تاثير كفاءة العامل في الهيئة هو جيد رغبة الادارة توسيع نطاق علاقاتها اما الفقرة (44) (تسعرني إدارة الهيئة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.578) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.960) و(26.82) على التوالي.

الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده معنى العمل

ت	معنى العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
43	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي.	4.292	0.704	16.41
44	تسعرني إدارة الهيئة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم.	3.578	0.960	26.82
45	إنني أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	4.273	0.699	16.37
46	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	4.3	0.664	15.45
	اجمالي معنى العمل	4.110	0.533	12.97

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط:

تسعى الباحثتان الى اختبار طبيعة الارتباطات بين متغيرات البحث، باستخدام معامل الارتباط البسيط (Person)، ومعرفة مدى قبول او رفض الفرضية الرئيسة التي تنص : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين. حققت إجمالي القدرات المعرفية علاقة ارتباط ايجابية قوية (طردية) ذات دلالة معنوية، مع إجمالي متغير تمكين العاملين ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.678^{**}) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وكان عدد العلاقات المعنوية بين القدرات المعرفية بالأبعاد الفرعية لتمكين العاملين قد بلغت (5) بما يشكل (100%)، وهذا يشير عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين العاملين ، ويعبر عن اهمية ممارسة القدرات المعرفية في المنظمة المبحوثة ومدى حاجتها لها، مما يسهم في تحقيق تمكين العاملين ، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين القدرات المعرفية ، ومعنى العمل ، إذ بلغت قيمته (0.664^{**}) ، اما اقل ارتباط فكان مع بعد كفاءة العامل بمقدار (0.236^{**}) وبمستوى معنوية (0.01)، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في تحقيق تمكين العاملين. وكما مبين في الجدول (15) الاتي:

الجدول (15) علاقة الارتباط بين القدرات المعرفية مع تمكين العاملين على المستوى الكلي

تمكين العاملين		كفاءة العامل 1Y	استقلالية العمل 2Y	تطوير العمل 3Y	معنى العمل 4Y	تمكين العاملين Y	العلاقات المعنوية	
القدرات المعرفية							النسبة	العدد
X	معامل الارتباط	664.**	586.**	600.**	236.**	678.**	5	100%
	مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.005	.000		
	القرار	داله	داله	داله	داله	داله		

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) (*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

ركز هذا المبحث في طياته عرض النظرية والجوانب العملية لنتائج البحث معبرا عنها بمجموعة من الاستنتاجات، وبناء تصورات ومفاهيم حول مدى تطبيق مخطط البحث الفرضي في البيئة العراقية، الذي يعبر عن الرؤيا التنبؤية وفق استنتاجات وفلسفة البحث، وكالاتي:

- 1- تبين عبر الاوساط الحسابية ان هيئة الرعاية تولي اهتماماً مرتفعاً فيما يتعلق بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين وانها تعتمد في انجاز العمل على خبرات العاملين ومهاراتهم وتوظف التكنولوجيا في اداء المهام.
- 2- ظهر عبر الأوساط الحسابية ان هيئة الرعاية تشجع العاملين القدامى مساعدة العاملين الجدد والتعاون في اداء عملهم، وانها تشجع الافكار المبدعة من قبل العاملين لانها تمتاز بقدرتها على تحليل وتفسير الاحداث المحيطة.
- 3- ظهرت الاوساط الحسابية ان هيئة الرعاية اولت اهتماما تستند على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بخدمات الهيئة وانها تعتمد على المخاطبات الرسمية بكثرة بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.
- 4- تبين عبر الاوساط الحسابية ان ادارة هيئة ذوي الاحتياجات الخاصة تسعى الى تقديم خدمات متميزة الى المواطنين من خلال سعيها الى تحديث نظامها الاداري وتغيير اسلوب عملها وفق ما يتطلبه الموقف.
- 5- ظهر عبر الاوساط الحسابية ان ادارة هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة تولي اهتماماً مرتفعاً في ما يتعلق بقدرات التعلم، وبمستوى اكثر من بقية ابعاد القدرات المعرفية ، وتليه القدرات الابداعية و قدرات الاتصالات واحتلت القدرات الثقافية المرتبة الاخيرة.

- 6- تبين عبر الاوساط الحسابية الى أن ادارة هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة تمنح الثقة لتوظيف القدرات الشخصية للعاملين في انجاز العمل، ويتم اختيار الطريقة الافضل في انجاز العمل.
- 7- ظهر عبر الأوساط الحسابية ان ادارة هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة بان الادارة تمنح الحرية للعاملين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها في عملهم و تضع لهم جدول زمني يلزم العاملين في انجاز مهم من خلاله.
- 8- تبين عبر الاوساط الحسابية الى أن ادارة هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة تمكن العاملين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات وتشجيع العاملين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه ومساعدتهم في اعداد قيادات ادارية كفوءة.
- 9- ظهر عبر الأوساط الحسابية ان ادارة هيئة ذوي الاحتياجات الخاصة العاملين يستخدمون وقتهم في تنفيذ العمل وان عملهم له معنى و انهم يفخرون بالجهود المبذولة في عملهم.
- 10- اظهرت قدرات التعلم والاتصالات والثقافية والابداعية زيادة تمكين العاملين في ادارة هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة.

ثانيا: التوصيات

- 1- ينبغي ان نوصي هيئة الرعاية بتوجيه العاملين نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة وان تحاول الاجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.
- 2- ضرورة اهتمام ادارة هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة بتصميم مخططات ونشرات ووصفا وظيفياً لمساعدة العاملين الجدد على اداء عملهم.
- 3- على الإدارة العليا تنظيم لقاءات دورية لتشارك المعرفة بين العاملين من جهة وبين الادارة والعاملين من جهة اخرى.
- 4- ينبغي على قادة تقدم تكتيكات جديدة باستمرار وابتكار اساليب عمل جديدة باستمرار لاجداث تغييرات ادارية للتكيف مع التغيرات البيئية.
- 5- ينبغي لادارة الهيئة تمكين العاملين من التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا وارشاد العاملين الى طرق مناسبة لاداء عملهم.
- 6- ان على قادة الهيئة ان تشعر العاملين بأن لهم كامل الحرية لابتكار الأسلوب الذي يعتقدون انه مناسب لعملهم وبتغيير الطرق التي يؤدي بها عملهم ومنحهم الاستقلالية الكافية.
- 7- على ادارة هيئة ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة بضرورة توفير فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب والتعلم.
- 8- على قادة هيئة الرعاية ان تشعر العاملين بأهميتهم كعنصر فاعل ومهم لكي تزيد من شعورهم بان لعملهم معنى ويشعرون بالفخر لانتمائهم لتلك المنظمة.
- 9- ضرورة الاستفادة من خبرة العاملين ذوي الخبرة في تدريب العاملين الجدد، وصياغة التوصيف وظيفي للعاملين في المجال الاداري والفني للهيئة.
- 10- اعادة النظر بالهيكل التنظيمية بالشكل الذي يساعد على انسيابية المعلومات بسهولة، ويساعد على تحقيق اهداف الهيئة بكفاءة وفاعلية.
- 11- على ادارة الهيئة ان تقبل الافكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين وسماع صوتهم سيما وانهم على تماس يومي مع المراجعين .

ثالثا: المقترحات

- استناداً الى نتائج البحث والاستنتاجات المبينة عليها، وبناءا على التوصيات تضع الباحثان مجموعة من المقترحات لإجراء البحوث والدراسات المستقبلية من اجل تحقيق التكامل المعرفي والتطبيقي وعلى النحو الاتي:
- 1- استخدام ابعاد اخرى للقدرات المعرفية لمعرفة ما هي الابعاد الاكثر ملائمة مع تمكين العاملين
 - 2- ربط متغيرات اخرى مع القدرات المعرفية مثل الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي والصراع المنظمي.
 - 3- اختيار ابعاد اخرى لتمكين العاملين واختبارها مع القدرات المعرفية .

المصادر

1. البدراني، ايمان عبد محمد، (2015)، علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7، العدد (14)، ص 161-187.
2. البيضاني، ماجد بريس عطوان، (2015)، ابعاد التمكين وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التدريسيين في الكليات الاهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 16، ص 233-258.
3. طه، أنوار هادي ويوحنا، جلييلة كوركيس، (2013)، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، تنمية الرافدين، 35 (112)، 221-239.
4. عبد الحسين، صفاء جواد، (2012)، اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (32)، 77-98.
5. علي، ميسون خليفة، (2018)، دور القائد الريادي في تمكين العاملين دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة أسياسيل أنموذجاً، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 24 العدد (109)، ص 278-278.
6. قربي، سعيدة، (2018)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالكفاءة المهنية للعامل، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
7. محمد، محمود شكر، (2019)، دور القيادة الابتكارية في التمكين الاداري (دراسة تحليله لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 25، العدد (111)، ص 122-137.
8. المدو، الاء عبد الكريم غالب، (2018)، توظيف القدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. مهدي، سامرة احمد، (2012)، عمليات الادارة المعرفية وأثرها في القدرات الابداعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (30)، ص 255-280.
10. ناميدي، كريم مصطفى خالد، (2013): أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد (113)، ص 331-351.
11. Akram, K., & Hilman, H. (2018), Effect of knowledge management activities and dynamic capabilities on employee performance in the banking sector: empirical evidence from Pakistan. Studies in Business and Economics, 13(2), pp. 41-60.
12. Arzaki, Abdel-Nour, (2006), Meaning of work, a field study, Tizi-Ouzou University, (1), pp. 56-69.
13. Barbaroux, P., Attour, A., & Schenk, E, (2016), Knowledge Management and Innovation, Interaction, Collaboration, Openness, John Wiley & Sons
14. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007), Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity, International review of business research papers, 3(2), pp.54-68.
15. Boehm, A., & Yoels, N. (2008), Effectiveness of welfare organizations ,The contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment. British Journal of Social Work, 39(7), pp.1360-1380
16. Boussalem, A. B, (2014), Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty, Case Study on Algerian Communications Company, Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 62(1885), pp.1-1
17. Bulgarelli, A. (2008), Career Development at Work: A Review of Career Guidance to Support People in Employment, Belgium: European Centre for the Development of Vocational Training.
18. Chen, A., Li, L., Li, X., Zhang, J., & Dong, L. (2013), Study on innovation capability of college students based on extenics and theory of creativity, Procedia Computer Science,
19. 17, pp. 1194-1201
20. Cho, T., & Korte, R. (2014), Managing knowledge performance: testing the components of a knowledge management system on organizational performance. Asia Pacific Education Review, 15(2), pp.313-327

21. Collins, D. (1994), The disempowering logic of empowerment, Empowerment in organizations, 2(2), pp.14-21
22. Emamgholizadeh, S., Matin, H. Z., & Razavi, H. R. (2011), Is participation in decision making related to employees empowerment?, African Journal of Business Management, 5(9), pp.3504-3510
23. Ezell, M. P. (2017), How Organizations Use Collaboration to Create Knowledge (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania)
24. Farahbod, F., Salimi, S. B., & Dorostkar, K. R. (2013), Impact of organizational communication in job satisfaction and organizational commitment, Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business, 5(4), pp.419-430
25. Gunsell, A., Siachou, E., & Acar, A. Z. (2011), Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness, Procedia-Social and Behavioral Sciences, No.24, pp.880-888
26. Jacobs, R. L., & Hawley, J. D. (2009), The emergence of 'workforce development': Definition, conceptual boundaries and implications, In International handbook of education for the changing world of work Springer, Dordrecht, pp.2537-2552
27. Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012), Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance, Human resource management review, 22(2), pp.73-85.
28. Khalib, L. H., Kassim, N. A., Ghazali, F. I., Jaafar, N., & Idris, A. (2015), Organizational Learning Capabilities (OLC) toward job satisfaction: A conceptual framework, Academic Research International, 6(2), pp.169-180.
29. Krzakiewicz, K. (2013), Dynamic capabilities and knowledge management, 17(2), pp.1-15
30. Lee, S. H. (2015), Meaning in Work in Nursing as a Positive Personal Attribute (Doctoral dissertation, University of Michigan).
31. Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014), Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries, The Economic and Labour Relations Review, 25(2), pp.306-326.
32. Lyall, A. (2014), Assessing the impacts of fairtrade on worker-defined forms of empowerment on Ecuadorian flower plantations, Report for Fairtrade International, Bonn, Fairtrade International
33. Malarkodi, M., Uma, K., & Mahendran, K. (2012), Work autonomy and job outcomes: A comparative study among the public and private university teachers, International Journal of Management Research and Reviews, 2(8), pp.1382-1391.
34. Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2015), How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity, Information Development, 31(4), pp.358-382
35. Martin, N. T. (2011), Information Technology and Knowledge Management Performance, A Resource-Based Investigation of the US Technology Industry (Doctoral dissertation, Argosy University/Phoenix)
36. Nagy, Tariq and Hamdi, Abdel Karim and Hamza, Abdel Halim (2017), The Impact of Knowledge Management Operations on Developing Competitiveness of the Business Organization Case Study of the Salam Electronics Corporation, Unpublished Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Arab Tebsi University, Tebessa, Algeria.
37. Ning, Y., Fan, Z. P., & Feng, B. (2006), Knowledge capability, A definition and research model, In International Conference on Knowledge Science, Engineering and Management, Springer, Berlin, Heidelberg, pp.330-340
38. Nogueira, L. A., Andersen, P. H., & Drejer, I. (2015), Organizational capabilities and new market entry processes, laying the grounds for empirical investigation. In DRUID Academy conference in Rebild, Aalborg, Denmark on January, pp. 21-23.

39. Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielsen, W. R., & Welling, B. (1994), **Employee empowerment, Empowerment in organizations**, 2(3), pp.45-55
40. Onyango, D. A. (2016), **Knowledge Management Capabilities And Performance Of International Humanitarian Organizations In Kenya** (Doctoral Dissertation, University Of Nairobi)
41. Pandey, S. C., & Dutta, A. (2013), **Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management**, Journal of knowledge management, pp.435-453
42. Parashar, M., & Singh, S. K. (2005), Innovation capability, IIMB Management Review, 17(4), pp.115-123
43. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011), **Understanding the elusive black box of dynamic capabilities**, Decision sciences, 42(1), pp.239-273
44. Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016), **Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations, A resource-based view**, Government Information Quarterly, 33(1), pp.188-199
45. Shah, R. (2018), **Knowledge Management Practices in Universities of Pakistan, Development of Framework** (Doctoral dissertation, International Islamic University, Islamabad)
46. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014), **Impact of employee motivation on employee performance**, European Journal of Business and Management, 6(23), pp.159-166.
47. Simatupang, T. M., & Widjaja, F. B. (2012), **Benchmarking of innovation capability in the digital industry**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 65, pp.948-954
48. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), **Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation**, Academy of management review, 15(4), pp. 666-681
49. Turulja, L., & Bajgorić, N. (2018), **Knowing Means Existing, Organizational Learning Dimensions and Knowledge Management Capability**, Business Systems Research Journal, 9(1), pp.1-18
50. Wollersheim, J., & Heimeriks, K. H. (2016), **Dynamic capabilities and their characteristic qualities, Insights from a lab experiment**, Organization Science, 27(2), pp.233-248

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/ ماجستير إدارة الأعمال

م/ استبانة

تحية طيبة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

الاستمارة التي نضعها بين ايديكم الكريمة تتعلق بالبحث الموسوم (تأثير القدرات المعرفية في تمكين العاملين : بحث تحليلي في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة) ، وبما ان الموضوع يتعلق بكم مباشرة ، ولتقنتا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونشمن مشاركتكم بالإجابة على فقرات الاستبيان، نرجو بيان رأيك بوضع (√) امام البديل المناسب من البدائل الخمسة وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك، وعدم ترك اي سؤال دون اجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج. إن الاجابات المعطاة لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر أسمكم رجاء وان الباحث على استعداد دائم للإجابة على استفساراتكم حول أسئلة الاستبانة وسيكون موجوداً او متجولاً في المكان.

شكرا لكم ..

المشرف

الباحثة

اولا: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. العمر:

() (20 سنة فأقل) ، () (21 – 30 سنة) ، () (31 – 40 سنة) ، () (41 – 50 سنة) ، () (51 – 60 سنة) ()

3. التحصيل الدراسي:

() إعدادية () دبلوم () بكالوريوس

() دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه

4. المنصب الوظيفي:

موظف () مسؤول وحدة () مسؤول شعبة () مدير قسم () مدير عام ()

5. عدد سنوات الخدمة:

() (5 سنة فأقل) ، () (6- 10 سنة) ، () (11- 15 سنة) ()

() (16- 20 سنة) ، () (21- 25 سنة) ، () (26 سنة فأكثر) ()

6. هل خضعت لدورات تدريبية؟:

أ- نعم () لا ()

ملاحظة : ضع علامة (/) امام الفقرة التي تراها مناسبة.

أولاً: القدرات المعرفية : انها مجموعة من القدرات المعقدة، والمتكاملة، والمتناسقة داخليا لخلق، وتخزين، وتوزيع المعرفة بكفاية وفعالية والتحسين المستمر في تطبيق المعرفة في عمليات الاعمال، والممارسات، والمنتجات، والعلاقات، والسلوكيات لتحسين الاداء التنظيمي.

قدرات التعلم : قابلية المنظمة على التنفيذ الملائم للممارسات الادارية والهياكل والإجراءات التي تسهل أو تشجع التعلم.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
					ادارة هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة
					1. توظف المعرفة المخزونة لدعم الاعمال الحالية ومعالجة المشاكل.
					2. تعتمد في انجاز العمل على خبرات العاملين ومهاراتهم.
					3. تعتمد على الحواسيب بشكل كبير لخزن المعرفة ونشرها.
					4. تمتلك خبرات متعددة ومتنوعة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات.
					5. تشجع العاملين على اكتساب مهارات جديدة (سواء من الخارج أو الداخل)
					6. توجه العاملين نحو التعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة.
					7. تنظم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين

القدرات الثقافية : اذ تشير القدرة الثقافية الى رؤية وقيم المنظمة وأتجاهاتها نحو التعلم ونقل المعرفة، وان نجاح أو اخفاق ادارة المعرفة التنظيمية مرهون بثقافة تقبل التغيير.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
					ادارة هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة
					8. تشجع الافكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.
					9. لديها الاستعداد لكل ما هو حديث ومبتكر في اداء العمل
					10. تسعى الى معرفة اخر المستجدات في مجال العمل.
					11. بإمكان تحليل و تفسير الاحداث المحيطة من منظور اقتصادي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.
					12. تشجع العاملين على تبادل خبراتهم بين الاقسام المختلفة.
					13. تحاول الإجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.
					14. تتعامل مع العاملين على اساس الثقة .
					15. تشجع العاملون القدامى على تقديم المساعدة الى العاملين الجدد والتعاون في اداء عملهم.

قدرات الاتصالات : المقدرة على التواصل بأنها مجموعة من المهارات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد والجماعات والمنظمة التي تمكنهم من التواصل داخل وخارج المنظمة.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
					ادارة هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة
					16. تستند على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بخدمات الهيئة (الداخلية والخارجية)
					17. تعتمد على المخاطبات الرسمية بكثرة بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.
					18. تنتظر الى الأفراد بوصفهم ناقلين للمعرفة اكثر من الوسائل الرسمية.
					19. تنظم لقاءات دورية لتشارك المعرفة بين العاملين من جهة وبين الادارة والعاملين من جهة اخرى.
					20. توصي العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافئهم على ذلك.
					21. صممت مخططات ونشرات ووصفاً وظيفياً لمساعدة العاملين الجدد على اداء عملهم .

القدرات الابداعية : بأنها قابلية المنظمة على توليد ونشر المعرفة المملوكة من قبل العاملين.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ادارة هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة					
22. تسعى الى تحديث نظامها الاداري.					
23. تحاول الى تغيير اسلوب عملها بحسب الموقف.					
24. تبكر اساليب عمل جديدة باستمرار.					
25. تقدم تكتيكات جديدة باستمرار.					
26. بإمكان ان تحدث تغييرات ادارية للتكيف مع التغيرات البيئية.					
27. تسعى الى تقديم خدمات متميزة الى المواطنين.					
28. تسعى الى امتلاك تكنولوجيا عالية.					

ثانيا/ تمكين العاملين: هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ادارة هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة					
كفاءة العامل: يشير إلى الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤدي أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.					
29. تمنحني الادارة الثقة لتوظيف قدراتي الشخصية لانجاز عملي.					
30. تتيح لي الادارية إمكانية كبيرة في الطريقة التي أؤدي بها عملي.					
31. تمكنني الادارة من التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.					
32. تشجع الادارة قدراتي على تشخيص نقاط القوة والضعف في الهيئة.					
استقلالية العمل: يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادرة، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس.					
33. لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي					
34. أمتلك المرونة الكافية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي					
35. أستطيع القيام بتغيير الطريقة التي أؤدي بها عملي عندما ارجب بذلك					
36. لدي المرونة الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي					
37. تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي					
38. اتمكن من التعامل مع اغلب المشكلات التي تواجهني في عملي بالطريقة التي اجدتها صحيحة					
تطوير العمل: الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز، أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، وأن يحدث الفرد تأثيرات مرغوبة في بيئة عمله.					
39. توفر الادارة فرص متساوية لجميع العاملين للتدريب والتعلم					
40. يسهم التمكين في اعداد قيادات ادارية كفوة					
41. يشجع التمكين العاملين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه					
42. يستطيع العاملين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم					
معنى العمل: يشير إلى أن المهام التي يؤديها الفرد هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة المطلوبة منه، وشعوره بالارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.					
43. إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي.					
44. تشعرني إدارة الهيئة بأهميتي كنحضر فاعل ومهم.					
45. إنني أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.					
46. أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.					