

تأثير القدرات المعرفية في تمكين الموظفين

بحث تحليلي في هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة / العراق

The effect of Knowledge Capabilities on Employees Empowerment Analytical research in the Authority for People with Disabilities and Special Needs in Iraq

دعاء عبد الكريم خلف

Dr. Nada Ismaeel Jabbouri

هيئة رعاية ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة

nada.qammach@yahoo.com

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري

Doaa Abdul Kareem Khalaf

كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد

duaaabdalkareem07@gmail.com

المستخلص:

الغرض : يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور القدرات المعرفية في تحقيق تمكين الموظفين 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 فان تبني مفاهيم إدارية حديثة كالقدرات المعرفية ومعرفة دورها في تحقيق تمكين الموظفين يمكن ان يساعدها في مواجهة هذه التغيرات وتحقيق هدفها المتمثل بتقديم افضل الخدمات كما ونوعاً الى تلك الشريحة المهمة في المجتمع العراقي.

طريقة تصميم البحث والمنهجية: تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية والمكونة من (140) عامل، وقد 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 والاختبارات الإحصائية والتي من بينها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات ومعامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS. V.24).

أهم النتائج : توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان مستوى القدرات المعرفية وتمكين الموظفين في هيئة الرعاية كان بدرجة اكثر من متوسط لكلا المتغيرين وأن هناك علاقة تأثير قوية بين القدرات المعرفية و تمكين الموظفين.

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

الكلمات الرئيسية: القدرات المعرفية ، تمكين الموظفين ، هيئة رعاية ذوي الاعاقة / العراق

Abstract:

Purpose: The current research aims to identify the role of knowledge capabilities in achieving of the employees empowerment in one of the formations of the Ministry of Labor and Social Affairs, which is a authority to care for people with disabilities and special needs. It's a vital service organization that has a primary role in serving an important segment they have special needs. Therefore, adopting concepts of Modern management such as knowledge capabilities and knowing of its role in achieving employee empowerment can help it in facing many changes to achieve its goal which is providing the best quality and quantity from services to this neglected segment of Iraqi society.

Design/methodology/approach :The research sample was chosen by using a random sample consisting of (140) employees, and the questionnaire was relied upon as a main tool to obtain research data, which is prepared based on a number of ready-made measures after it was subjected

to validity and reliability tests, the Hypotheses was test to answeere of research questions. An analytical descriptive approach and statistical tests were used like mean, standard deviation, percentages, frequencies, correlation coefficient, simple linear regression. The statistical program (SPSS, V.24) was used.

Findings : The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the level of knowledge capabilities and the empowerment of employees in the Disabled Welfare and Special Needs Authority was more than average for both variables and that there is a strong impact aboute from the knowledge capabilities on the empowerment of employees.

Research limitations/implications : The results of the study cannot be generalized to other sectors.

Practical implications: Enhance empowerment of employees in organizations.

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

Originality/value : A set of recommendations was presented, the most important of which was the need for senior management to hear the ideas and opinions of employees and to direct employees towards learning through a positive and encouraging environment and to organize periodic meetings between employees and management.

Keywords: Knowledge Capabilities, and Employees Empowerment. Authority for people with Disabilities and special need, Iraq.

المقدمة

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

لذا يسعى هذا البحث لبيان مدى تاثير القدرات المعرفية في تمكين الموظفين وقد تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الأساس، الذي مفاده " هل ان تاثير القدرات المعرفية يؤدي الى تمكين الموظفين 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 تفسير طبيعة العلاقة والاثار لابعاد المتغيرين هما القدرات المعرفية وتمكين الموظفين.

وتكمن مبررات اختيار موضوع البحث الى حاجة الهيئة الى الاستفادة من الخبرات والمهارات والقابليات لدى الموظفين للنهوض بواقعها من خلال زيادة التمكين المدروس للموظفين بهدف زيادة انتاجية الموظف والتخفيف الازمات المتتالية التي يواجهها العراق. تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول وكالاتي :

اذ تضمن الفصل الأول على مبحثين، الأول منهجية البحث والثاني بعض الدراسات السابقة , وركز الفصل الثاني على الاطار النظري من خلال ثلاثة مباحث وكان الاول القدرات المعرفية والمبحث الثاني تمكين الموظفين والمبحث الثالث العلاقة الرابطة بين المتغيرات ،اما الفصل الثالث فتضمن ثلاثة مباحث , ركز الأول منها على عرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء اجابات عينة البحث اما الثاني تناول لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث والثالث لاختبار فرضيات التأثير فيما واخيرا اهتم الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت اليها الباحثة .

المحور الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

يتم في هذا المحور استعراض منهجية البحث والدراسات السابقة وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث

يمكن تشخيص إشكالية الدراسة الرئيسية من خلال طرحنا السؤال الآتي:

- (هل تساعد القدرات المعرفية في هيئة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة في تحقيق تمكين الموظفين؟) ولإلمام بجميع النواحي التي تضمنتها هذه الاشكاليات نطرح التساؤلات الفرعية الآتية :-
1. ما مدى أدراك مفهوم القدرات المعرفية في هيئة الرعاية ؟
 2. ما مستوى تمكين الموظفين في هيئة الرعاية ؟
 3. هل تؤثر القدرات المعرفية في تمكين الموظفين في الهيئة مجال البحث؟

ثانياً : أهمية البحث

تتركز أهمية البحث من خلال الآتي:

1. يمثل البحث الحالي إضافة متواضعة للمكتبة العراقية في مجالي القدرات المعرفية وتمكين الموظفين وهيئة الرعاية.
2. تنعكس أهمية البحث ميدانيا في البيئة العراقية بسبب عدم تشخيص مستوى القدرات المعرفية للاداري العراقي فضلا عن توظيف تلك المعرفة في تمكين الموظفين.
3. يُعد محاولة جادة لتوجيه انتباه وتعديل سلوكيات الموظفين في هيئة الرعاية بالاعتماد على القدرات الأكثر أهمية والمرتبطه بطبيعة عملهم بما يعزز من تمكينهم في اداء مهامهم بانتقان.

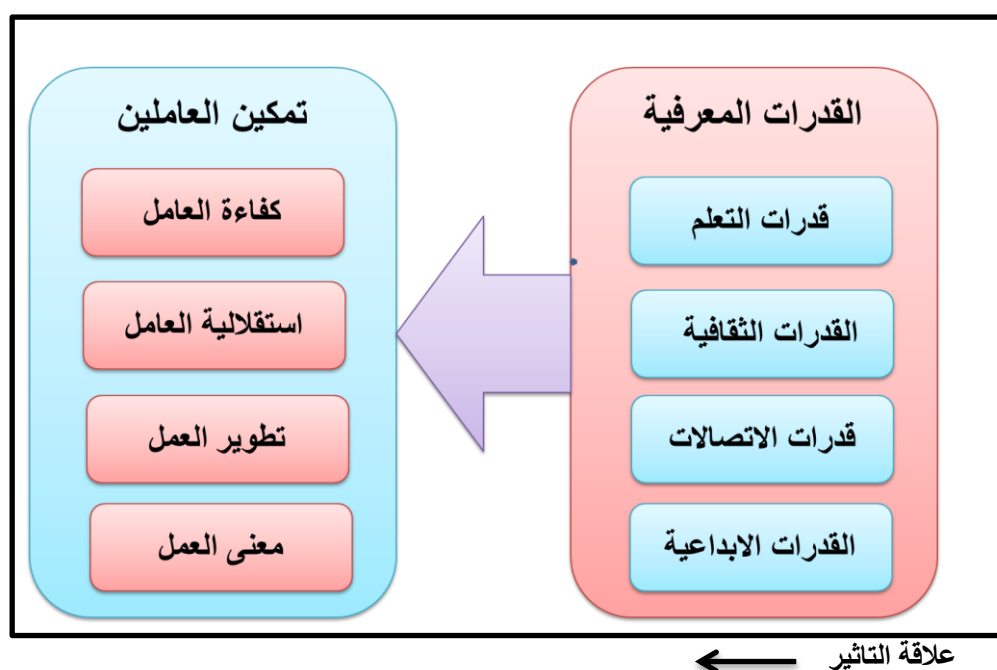
ثالثاً : اهداف البحث

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

1. أدراك مفهوم القدرات المعرفية لدى الموظفين في هيئة الرعاية.
2. تشخيص مدى تمكين هيئة الرعاية الى تمكين الموظفين لديها بوجود القدرات المعرفية فيها.
3. اختبار علاقة الارتباط بين القدرات المعرفية وتمكين الموظفين في هيئة الرعاية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

ادت مراجعة أدبيات القدرات المعرفية وتمكين الموظفين إلى بلورة المخطط الفرضي للبحث والذي تم صياغته لتوضيح مشكلة البحث وتحقيق الاهداف المتوخاة ليعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، فضلاً عن توضيح ابعاد تلك المتغيرات، كما يسهم في امكانية قياس تأثير اي متغير بصورة مباشرة على المتغيرات الأخرى، وتضمن المخطط متغيرين الاول يتمثل بالقدرات المعرفية يعده متغيراً مستقلاً والثاني يتجسد في تمكين الموظفين ويعده متغيراً تابعاً كما إن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدد من الإبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من أربعة إبعاد وهي (قدرات التعلم ، القدرات الثقافية، قدرات الاتصالات، القدرات الابداعية) إما المتغير التابع فيتضمن أربعة إبعاد هي (كفاءة العامل، استقلالية العمل، 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 ومن خلالها يمكن ايضاح العلاقة المقترحة بين المتغيرين وعليه تمت صياغة فرضيات البحث الموضحة فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القدرات المعرفية في تمكين الموظفين ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقدرات التعلم في تمكين الموظفين بأبعاده.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الثقافية في تمكين الموظفين بأبعاده.
- ت. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقدرات الاتصالات في تمكين الموظفين بأبعاده.
- ث. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الابداعية في تمكين الموظفين 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 وأهداف 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 بأهداف البحث، وتحديد متغيراته القدرات المعرفية كمتغير مستقل والمتغير المعتمد متمثلاً بتمكين الموظفين.
2. **حدود زمانية :** 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 الموظفين في هيئة الرعاية كعينة للبحث وشملت 140 عامل من مجتمع البحث البالغ 819 فرداً وفقاً لمعادلة Cochran.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

بلغ اجمالي الافراد الموظفين 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 (Al Mado, 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 فإن حجم العينة يساوي 117.6 فرداً ، اي تقريبا 118 وهو يقارب 15% من المجتمع وهي نسبة يتفق عليها اغلب الاحصائيين في العلوم الانسانية، والجدول رقم (2) الاتي يوضح مجتمع وعينة البحث.

ضمت عينة البحث عينة عشوائية من الموظفين في هيئة الرعاية والذي بلغ عددهم (140) عامل، وهو اكثر من (118) النسبة التي تم استخراجها وفق المعادلة اعلاه، كي يتم ضمان الوصول الى نتائج فعلية حقيقية نستطيع من خلالها تعميم النتائج على الهيئة، وكما مبين في الجدول رقم (1) ادناه

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 الباحثتان 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	7-1 15-8 21-16 28-22	نموذج (Ning et al., 2006) في بناء المقياس والذي طورته (al mado, 2018).
ثالثا	القسم الثالث	تمكين الموظفين	كفاءة العامل استقلالية العمل تطوير العمل معنى العمل	4 6 4 4	32-29 38-33 42-39 46-43	(Thomas & Velthouse, 1990)

المصدر : اعداد الباحثان

عاشرا: اختبار صدق وثبات مقياس البحث

1-الصدق

الصدق الظاهري : عرضت الاستبانة في صورتها الاولى على 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 ملائمة 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 قامت الباحثان 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 ثابتا 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 (spss, V.24) لتحليل البيانات.

أما ادوات البحث الإحصائية تتمثل بالآتي :

1. الوسط الحسابي : والذي يهدف الى معرفة مستوى أجابه العينة.
2. التكرارات والنسب المئوية: من اجل تحديد مدى الاتفاق على فقرات البحث.
3. الانحراف المعياري: والتي من خلاله يمكن معرفة مصداقية اجابات العينة/ من خلال تحديد تشتت لاجابات 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 للبحث.
6. الانحدار الخطي البسيط ويهتم بمعرفة شدة التأثير لمتغيرات البحث.
7. الانحدار الخطي البسيط المتعدد لمعرفة شدة تأثير المتغيرات مجتمعة .
8. معامل التحديد (R^2): يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.

اثنا عشر دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث بعض الدراسات السابقة المتضمنة لمتغيرات البحث الحالي والتي تشمل (القدرات المعرفية وتمكين الموظفين) والتي يمكن الاستفادة منها في الجانب النظري من البحث، فضلاً عن الاستفادة في الجانب العملي من خلال نموذج الاستبانة الموجود في الدراسات السابقة ومنهج البحث وطرائقه.

الجدول (3) بعض الدراسات السابقة الاجنبية

1. عنوان الدراسة:	"Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of - intrinsic Tasks motivation العناصر المعرفية للتمكين: نموذج تفسيري لتحفيز المهام الجوهرية Thomas & Velthouse, 1990
الباحث والسنة:	هدف الى تحديد المعايير التي يمكن بواسطتها قياس تمكين الموظفين في المنظمة وتعد من الدراسات الرائدة في مجال تمكين الموظفين
هدف الدراسة:	دراسة نظرية
منهج الدراسة، المجتمع، العينة، والاداة:	استخلصت الدراسة عدد من الابعاد والتي يمكن من خلالها قياس تمكين الموظفين
نتائج الدراسة:	تم الاستفادة منها في بناء مقياس الدراسة الحالية.
مدى الافادة:	2. عنوان الدراسة:
"Knowledge Capability: A Definition and Research Model" القدرة المعرفية : نموذج بحثي وتعريفي Ning et al., 2006	الباحث والسنة:
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 امودج افتراضي للقدرة المعرفية على انها متألقة من اربعة ابعاد هي قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية. وتوصلت الدراسة الى ضرورة اجراء 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:	SMEs and IT capability: evidence from Innovativeness, empowerment الابتكار والتمكين وقدرة تكنولوجيا المعلومات: أدلة من الشركات الصغيرة والمتوسطة Kmieciak et al, 2012
الباحث والسنة:	هدف الدراسة:
هدف الدراسة:	استكشاف سؤالين بحثيين أساسيين: ماهي تأثيرات قدرة تكنولوجيا المعلومات (IT) وتمكين الموظفين على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، وما هي آثار الابتكار وقدرة تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
منهج الدراسة، المجتمع، العينة، والاداة:	تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم جمع البيانات من 109 الشركات الصغيرة والمتوسطة البولندية. من أجل تحديد الأبعاد التجريبية للابتكار والتمكين وقدرة تكنولوجيا المعلومات، تم إجراء تحليل عاملي. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة آثار قدرة تكنولوجيا المعلومات وتمكين الموظفين على الابتكار، وعلى أداء الشركات.
نتائج الدراسة:	يرتبط نشاط الابتكار للشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل إيجابي بالاضطراب التكنولوجي، ومناخ الابتكار، والاستثمار في الابتكار واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات الداخلية، نشاط الابتكار ومعرفة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على المقاييس الذاتية لأداء الشركات. لا تؤكد نتائج هذه الدراسة أن قدرة تقنية المعلومات لها تأثير معتدل كبير على العلاقة بين الابتكار وأداء الشركة.
مدى الافادة:	تم الاستفادة منها في بناء الجانب النظري للبحث الحالي، وتكوين افكار اساسية عن الجانب العملي.
4. عنوان الدراسة:	Managerial Capabilities, Psychological Empowerment, Entrepreneurial Intention and Business Performance Of Informal Sector: A Structural Equation Model القدرات الإدارية، والتمكين النفسي، النية الريادية وأداء الأعمال للقطاع غير الرسمي: نموذج المعادلة هيكلية Cubin, 2019
الباحث والسنة:	هدف الى اختبار العلاقة بين القدرات القيادية والتمكين النفسي في اداء الاعمال
هدف الدراسة:	تم اتباع منهج البحث الوصفي، والكمي وتحديدًا نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحديد النموذج الأنسب. من خلال استبانة رئيسة تم توزيعها على ما مجموعه 400 موظفين.
منهج الدراسة، المجتمع، العينة، والاداة:	أن القدرات الإدارية والتمكين النفسي ونوايا ريادة الأعمال تؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال في القطاع غير الرسمي.
نتائج الدراسة:	تم الاستفادة في بناء الجانب النظري.
مدى الافادة:	

يُعد البحث الحالي امتداد لدراسات سابقة في مجالي القدرات المعرفية وتمكين الموظفين، ويتضح من، (Kmiecik et al, 2012) و (Cubin, 2019) ان هناك ارتباط منطقي بين القدرات المعرفية وتمكين الموظفين وهذا ما يدعم الربط المنطقي للبحث الحالي، وتم الاسترشاد بدراسة (Ning et al., 2006) وفي بناء ابعاد متغير القدرات المعرفية، وتم الاستدلال بدراسة (Thomas & Velthouse, 1990) في صياغة ابعاد متغير تمكين الموظفين.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها ربطت متغيري القدرات المعرفية وتمكين الموظفين وبالرغم من محاولة الدراسات السابقة والادبيات ربط ابعاد القدرات المعرفية مع تمكين الموظفين او احدى ابعاد تمكين الموظفين 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 الرعاية في بغداد.

المحور الثاني: الاطار النظري

اولاً: مفهوم القدرات المعرفية

يشدد مصطلح "القدرات" على الدور الرئيسي في تكييف المهارات والموارد والكفاءة في العمل وتكاملها وإعادة تشكيلها بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة. في عصر اقتصاد المعرفة الذي يؤكد على شأن الابتكار، وتعد أكثر أهمية في الموجودات المادية. لذلك يتم التركيز حالياً على القدرة الابداعية وإعادة صياغة المهارات والمعرفة والكفاءات الداخلية والخارجية لتوليد الابتكار وهي نتاج إمكانيات المنظمة لتوليد تطبيقات جديدة من المعرفة الحالية. من خلال القدرات المعرفية التي تعني قدرة المنظمة على استغلال معرفتها والإمكانات غير المستكشفة للتكنولوجيا (Wu, et al., 2007:284). توفر الأدبيات المتعلقة بالقدرات رؤى مهمة لأدبيات الاستراتيجية التنافسية الكبيرة والراسخة، وبالتالي فهي تساعد في تفسير عدم التجانس في أداء المنظمة، ويوجد تعريفان خاصان بارزان لأنها تشمل التعريفات الأخرى وكانت أساسية في إطلاع مناقشة القدرات بشكل عام ، التعريف الأول يتم تعريف القدرات على أنها "القدرة على أداء نشاط معين بطريقة موثوقة ومقبولة الحد الأدنى". أولاً ، إن كلمة "القدرة" تسلط الضوء على الهدف من القدرات وهي على هذا النحو، تعد أنشطة هادفة موجهة نحو أهداف محددة. ثانياً، القدرات هي نشاط موثوق به ، مما يعني أن لديهم نمطا قابلاً للتكرار يمكن التعرف عليه. ويتم تنفيذها بطريقة مقبولة إلى الحد الأدنى ، مما يعني أن هناك طرائق أكثر أو أقل فعالية لأداء نشاط ما (Jifri, 2016:3).

عرف (Kang & Lee, 2017:1-2) القدرات المعرفية بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي بواسطتها تحصل المنظمات على المعرفة واستيعابها وتحويلها واستغلالها، وتتألف القدرة على المستوى الفردي من القدرة المعرفية المحتملة والمحقة، بينما عرفها (Tundung, et al., 2017:232) بأنها القدرة لاكتساب مصادر المعرفة وإنتاجها ودمجها من أجل الكشف عن التهديد الخارجي والفرص، لاستكشاف نقاط القوة والضعف في موارد المنظمات، والتغلب عليها بعض الديناميات البيئية من خلال الحالة بين البيئات الداخلية والخارجية ، اما (Hernández, & Bautista, 2017:230) فوصفها عمليات وروتيئات لإجراء التغييرات التي تعتمد على الإدراك الإداري والمعرفة غير الملموسة التي تؤكد على الاختلافات الموجودة، وعرفها (Gonzalez, 2018:3) بأنها قدرة المنظمة على تجديد كفاءاتها بمرور الوقت لمعالجة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال التكامل وإعادة الإعمار وإعادة التكوين من المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية، بما في ذلك التغييرات الاستراتيجية.

ومن خلال التعاريف اعلاه، ان القدرات المعرفية هي مجموعة المعارف والمهارات والطاقة الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الافراد في المنظمة، اذ ان المقدرات تعد ملموسة والمعرفة غير ملموسة ومن خلال استيعاب المعرفة واستغلالها وتحويلها الى قدرة معرفية تنظيمية، ينعكس ذلك على اداء المنظمة، فضلاً عما تمتلكه المنظمة من مجموعة الأنشطة والعمليات والاجراءات والنقاط المعرفة ونشرها واستغلالها من اجل احداث تغييرات استراتيجية تزيد من كفاءة المنظمة على منافسيها.

ثانيا: أهمية القدرات المعرفية

تتضح أهمية القدرات المعرفية من خلال ما يأتي (Shah,2018:51)

- 1- تساعد القدرات المعرفية في تقديم أفضل الخدمات للموظفين
- 2- تشجع القدرات المعرفية الإدارات المختلفة على تعاون الموظفين فيما بينهم.
- 3- تقوم القدرات المعرفية بتطوير القدرة التنافسية وفرص العمل الجديدة والتعاون.
- 4- الاستجابة الى ممارسات القدرات المعرفية
- 5- تعمل القدرات المعرفية على تقليل التكلفة الإدارية وتقليلها.
- 6- تطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال ممارسات إدارة المعرفة.

ثالثا: اهداف القدرات المعرفية

تسعى القدرات المعرفية ان تواكب زيادة حدة المنافسة، وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة، فضلا عن أن اختصار وتقليص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية، فضلا عن أن التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان المعرفة الفردية (Taha& John, 2013: 226).

واوضح (Turulja & Bajgorić,2018:4) بأن معظم عمليات القدرات المعرفية لها أحد الأهداف الثلاثة التالية:-

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

رابعا: ابعاد القدرات المعرفية

تمت الإشارة الى ابعاد القدرات المعرفية من قبل العديد من الباحثين والمفكرين بشكل مختلف كما يأتي:

1-قدرات التعلم : تعد قدرات التعلم تطور جديد نسبيا آخر في المنظمة هو مفهوم التنظيم قدرة التعلم ، والتي تشير إلى عملية ديناميكية خلق واكتساب ونقل ودمج المعرفة .وقد تم النظر إلى قدرات التعلم من منظور استراتيجي يسهل على المنظمات تحديث أصولها المتفوقة وقدرتها المميزة على الحفاظ على النسبية أو تعزيزها أداء خارق (Shang,2009:334). تم الاهتمام بقدرات التعلم من قبل الادارة الاستراتيجية لانها تتعامل مع مشكلات معقدة و تحقيق الاهداف التنظيمية واكتساب معرفة جديدة واستثمارها على شكل منتجات وخدمات جديدة ، تحدث حركة المعرفة من الفرد من مستوى إلى مستوى المجموعة إلى المستوى التنظيمي والعكس صحيح (Levinthal & March,1993:95-96).

2-قدرات الاتصالات:- القدرة على الاتصال هو مفهوم جديد إلى حد ما ، لا يزال هناك نقص في الأدبيات حول هذا الموضوع لهذا السبب لا يوجد تعريف واضح لهذا المفهوم (Schipper,2010:190-191) يتواصل الموظفون داخل المنظمات في العمليات الرسمية وغير رسمية (Parashar,2007:52-94) يعرف بأنه إرسال واستقبال الرسائل عن طريق الرموز التغييرات التي تواجه المنظمات جعلت قدرات الاتصال مهمة بشكل متزايد وتزداد أهمية قدرات الاتصال عندما يصبح الاتصال بالموظفين أمرا لا غنى عنه بناء القدرة على الاتصال و امتلاك البعض المهارات (Clutterbuck & Hirst,2012:186-)

187) وتتكون قدرات الاتصالات من عدة عناصر هي التعامل مع القدرة للتواصل بدقة (اتصال دقيق) والقدرة على التعبير (التواصل الواضح) وابعاد قدرات الاتصال من القدرة على نقل المعلومات القدرة على الإقناع في الكلام ، والقدرة على الاستماع والفهم (Large et al,2009:198-202).

3-القدرات الثقافية: تشير القدرة الثقافية إلى رؤية المنظمة وقيمها واتجاهاته نحو التعلم ونقل المعرفة حتى أفضل مبادرات ادارة المعرفة ستفشل إذا لم تفشل المنظمات لديهم ثقافة تقبل التغيير بسهولة اضافة على ذلك تؤثر القدرات الثقافية على تبني مبادرات ادارة المعرفة ، وتعتبر واحدة من أهم المبادرات على الرغم من تشكيل الثقافة للتوافق مع أهداف ادارة المعرفة أمر أساسي، عمليا هذا التوافق هو عملية معقدة ، لا سيما في المنظمات التي لديها الهيكل الهرمي ومن المرجح أن تكون التحولات الثقافية مقبولة بسهولة في المنظمات التي لديها عدد أقل الموظفين، والمجموعات الأصغر في المنظمات الكبيرة التي تعمل في قيادة الأعمال الطبيعية (Pandey & Dutta,2013:437) و يشير مفهوم القدرات الثقافية ، المستخدم الآن على نطاق واسع في أطر المناهج الدراسية ، إلى "المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة لتخطيط الخدمات ودعمها وتحسينها وتقديمها بطريقة محترمة ثقافيا ومناسبة" (Thackrah Et al,2017:2). أن القدرة الثقافية كمفهوم تعكس الاختلافات الفلسفية الرئيسية في تعقيد التعلم فيما يتعلق بالتنوع الثقافي، مما يشير إلى أن هذه العملية هي رحلة مستمرة. وبالمثل، يعتمد التوافق الثقافي على الاعتراف بعملية التعلم الجارية على أنها نتيجة الطبيعة المتطورة للثقافة والذات.

4-القدرات الإبداعية: تعد مهمة الحصول على الإبداع مهمة مثيرة غالبا ما يحدث هذا إما عن طريق الصدفة أو بقوة الظروف وهذه ليست الطريقة المثالية للمنظمة التي تريد تقديم ابداعات بشكل مستمر ، يمكن تعريف القدرة الإبداعية بأنها (Ning et al.,2006:337) هي فكرة جديدة للمنافسة تجذب الموظفين من خلال خلق قيمة أكبر لهم بدلا من التحسين فقط القدرة التنافسية للتكنولوجيا وعرفها (Parashar,2007: 94) بأنها القدرة على جمع أنواع مختلفة من المعرفة بطريقة جديدة ، وعرفها (Carmeli Et al,2013:97) تشير القدرة الإبداعية إلى إنتاج جديد أو أفكار جديدة مفيدة وينطوي على التغيير والسلوك الذي يتحدى القاعدة.

خامسا: مفهوم تمكين الموظفين

اشار قاموس اوكسفورد بان التمكين اي مساعدة الموظفين على تحسين ثقتهم بانفسهم ومن خلال ذلك يمكن ان يتغلب على شعورهم بالعجز (Hajian et al, 2015:88). وان اول استخدام لكلمة "تمكين" ومشتقاتها كان في القرن السابع عشر (Lincoln et al,2002:272) وغالبا ما ترتبط ارتباطا وثيقا بسمات مثل الثقة والتحفيز، من حيث تطوير مشاعر التمكين في الداخل الافراد والجماعات ، اذن ، ينظر الى التمكين باعتباره ظاهرة اجتماعية ترتبط بانماط السلوك المستفادة.

وتم تعريف تمكين الموظفين وفق (Boussaleem,2014:144) بأنه منح الموظفين فرصة لاتخاذ قرارات متعلقة في العمل عبر منحهم الصلاحية ويعرفها (Pande & Dhar,2014:71-72) انه اجراء معقد نسبيا يتطلب وجود رؤية واضحة وجو تعليمي نشط لكل من الادارة والمشرفين والموظفين ، من اجل تطوير منظمة حيث يمكن للموظفين العمل بشكل فردي وفي فرق لتحقيق الاهداف المشتركة، اما (El Rawas & El Seddawy,2017:17) فيرى عبارة عن عملية تحفيز من خمس مراحل تنطلق من الشعور بالعجز لتوفير الكفاءة الذاتية للموظفين من خلال مجموعة من الاجراءات التنظيمية. وتشمل هذه الادارة التشاركية ، وتحديد الاهداف ، وخطط الاجور والاثراء الوظيفي، اما (Wåhlin,2019:2) يرى انه عملية منح السلطة للموظفين.

يتبين من التعريفات اعلاه بان مفاهيم التمكين تختلف بين الباحثين و تعرف 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 .

يمكن تعريف تمكين الموظفين بأنه تفويض السلطة من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي الى الموظفين من المستوى الأدنى.

سادسا: اهمية تمكين الموظفين

تشير الادبيات الى العديد من الفوائد المحتملة لكل من المنظمات والموظفين على حد سواء في حالة نجاح التمكين في مكان العمل ، ومن ثم انتاج موقف "مريح للجانبين" على الرغم من الدعم القوي للتمكين من الناحية النظرية ، في الواقع العملي قد يكون التمكين موجودا في البلاغة فقط والسيطرة هي واقع الموظفين (Greasley et al,2008:43) وركزت معظم الابحاث حول التمكين على الفوائد التنظيمية على افتراض ان هذه هي القوة الدافعة وراء محاولات توليد عمل مؤهل وجد ان الموظفين الذين يعتبرون انفسهم مخولين قد قللوا من حدة الصراع والغموض في دورهم ، إذ انهم قادرون على التحكم في بيئتهم الخاصة (Greasley et al,2005:357-358). أوضح (Al-Hayali, 2019: 39) بأن التمكين يعد جزءا من التغير في عالم اليوم وفي ظل التقدم التكنولوجي، فهو يؤدي الى ترشيح أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا رئيسا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة ويمكن ادراج اهمية تمكين الموظفين بالاتي: (Ripley & Ripley,1992:20-21)

1. زيادة الدافع للحد من الاخطاء وجعل الافراد يتحملون المزيد من المسؤولية عن افعالهم.
2. زيادة ولاء الموظف ، وفي الوقت نفسه تقليل معدل دوران الموظفين والغياب والمرض.
3. زيادة الانتاجية عن طريق زيادة اعتزازه واحترام الذات وتقدير الذات.

سابعا: اهداف تمكين الموظفين

من خلال تطبيق التمكين ومنح حرية اوسع للافراد والموظفين في ادائهم لاعمالهم على وفق مهاراتهم وقدراتهم لتعزيز الثقة بالنفس ومنهم مساحة اكبر لاستخدام ذكاءهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويمكن تحديد أهم اهداف تمكين الموظفين بالاتي (Al-Baidani, 2015: 243) :

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

واضاف (Abdul-Karim, 2017: 207) اهداف اخرى للتمكين هي:

- 1- له تأثير إيجابي على المنظمة نوعية العمل، ورضا الموظفين، والتعاون، والإنتاجية، والتكاليف
- 2- ان المنظمات التي توفر للموظفين الحرية والمرونة في العمل تحدث فرقا كثيرا في نوعية عمل الموظفين.
- 3- ان زيادة المسؤولية، المساءلة، والملكية لعملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
- 4- يقلل التكاليف التنظيمية مثل تكاليف دوران العامل ، والتكاليف التشغيلية.

ثامنا: ابعاد تمكين الموظفين

تم تحديد ابعاد تمكين الموظفين من خلال الاطلاع على عدد من الباحثين وتحديد تلك الابعاد وتم الاعتماد ابعاد البحث الحالي على الابعاد التي تم تحديدها من قبل دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) وستم تناول هذه الابعاد بشيء من التفصيل وكالاتي:

1. كفاءة العامل

طرح تايلور المفاهيم أولاً الكفاءة عندما قدم الدراسة العلمية للعمل الأساليب من أجل تحسين كفاءة العمال. قدمت طريقة تعرف الآن باسم دراسة " الوقت والحركة " ،لتحديد أفضل طريقة لتقليل الوقت والجهد (تحسين الكفاءة). أن الكفاءة الحصول على أكبر قدر من المخرجات من أقل كمية مدخلات. وبناءً عليه ، ينبغي أن يهتم المديرون بكفاءة العمل لأن الكفاءة العالية يجب أن تؤدي

إلى تكاليف أقل ولكن منتجات أفضل (Wei & Taormina, 2011:57). تعد تنمية كفاءات الموظفين والعمل على رفع مستواهم ثقافيا ومهنيا واجتماعيا وصحيا" من الأسس المعتمدة في تحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي ، ولأجل تحقيق هذا الهدف لابد من وضع أكثر من خطة يمكن من خلالها تحسين أداء الموظفين ورفع مهاراتهم المهنية لأجل تحقيق الاهداف لمنظماتهم (Najem, 2013: 287) جودة المخرجات ،حسن توقيت الإنتاج، والحضور في العمل، والتعاون ،يمكن تعريف كفاءة العامل على أنه سجل النتائج المحققة لكل منها الوظيفة، خلال فترة زمنية محددة (Zhang, 2012:16).

2- تطوير العمل

يوصف تطوير العمل بأنه جهود التعليم والتوظيف والتدريب المهني المصممة لمساعدة أرباب العمل في الحصول على قوة عاملة ماهرة وكذلك لمساعدة الموظفين على النجاح في مكان العمل (Jacobs & Hawley, 2009:11). وان الاهتمام بالتطوير العمل سيكون الموظفين مهمين ليس فقط لتطوير المهارات ولكن أيضا للمساعدة في تحفيز المتقوق الأداء في العمل من خلال منحهم إحساسا أوضح بالاتجاه والغرض، هذا يعني سيحتاج الموظفين إلى التفكير بطرائق جديدة حول كيفية تنظيم وتقديم الدعم الوظيفي، العمل بفعالية مع شركاء من مجموعات مهنية أخرى استخدام آليات الدعم الوظيفي غير الرسمية تجهيز المديرين وغيرهم لتقديم الدعم الوظيفي بشكل أكثر فعالية. لتطوير العمل تعريفات عديدة منها بأنه "عملية تزويد الموظفين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشكلات في المنظمة (Bulgarelli, 2008:12).

3- استقلالية العمل

تعني استقلالية العمل بأنها إلى أي مدى يمتلك الموظفون رأيا كبيرا في جدولة عملهم و تحديد السرعة والتسلسل والطرائق لإنجاز المهام (Mitusch, 2000:249). الاستقلالية العمل واختيار المعدات من أنهم سوف يستخدمون ويقررون الإجراءات الواجب اتباعها ميزة بارزة وهامة في تصميم الوظائف. يشير إلى المدى حيث يمكن للعامل من المعقول أن نشك في أن الاستقلال العمل يمكن أن يؤثر على العلاقة بين الجودة وإشراك العمل الإبداعي لسببين مهمين على الأقل هما أولاً ، استقلالية العمل كخاصية وظيفية أساسية يمنح الموظفين الفرصة لتجربة جديدة ومجموعات مفيدة من إجراءات العمل وثانياً نفترض أن الاستقلال العمل الأكبر يحفز الموظفين على التفاوض حول توقعات الأدوار المتعلقة بالعمل الإبداعي المشاركة مع المشرف عليهم. يشعر الموظفون ذو الاستقلالية بقدر أكبر مسؤول عن عملهم (Volmer Et al, 2012:428).

4- معنى العمل

إن الشعور بقيمة ما يقوم به الفرد يعتبر دافعا قويا لتقدم نحو الانجاز والإبداع لذلك نجد الموظف داخل المنظمة يسعى دائما لعمل ذا معنى، ويقصد بالمعنى استشعاره بقيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي تقوم به الفرد من جملة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة زائدا كانت متناقضة فهذا يكرس شعوره بنقص المعنى، إي أن الوظيفة لا معنى لها وكثيرا ما يقول الموظفون بأن الوظيفة لا معنى لها عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدراته أو مبادئه (Corbi, 38: 2018). يتم تعريف المعنى في العمل على أنه "اكتشاف المعنى الوجودي من تجربة المشاعر الإيجابية ، وإيجاد المعنى من العمل ، والسعي وراء الغرض أو الأهداف في مكان العمل". المعنى في العمل أربع سمات ، وكلها مهمة للمعنى في العمل للوجود: (1) عاطفت المشاعر الإيجابية في العمل ، (2) المعنى من العمل نفسه ، (3) غرض وأهداف العمل ذات مغزى ، و (4) العمل كجزء من الحياة نحو وجود ذي معنى (Lee, 2015:3).

المحور الثالث: الجانب العملي

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

جدول (4) تدرج مقياس (Likert) الخماسي

المقياس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
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)، $(0.80 = 5 \div 4)$. 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) لأنها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلى التوالي (0.564) و(15.04%)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول القدرات المعرفية في المنظمة المبحوثة، وأجمالياً هذه النتائج تعني بان شدة اجابات 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) لأنها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام 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، وأجمالياً هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (7) (تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للموظفين) أعلى 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 الموظفين نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.664) ضمن فئة المرتفع، بانسجام ضعيف لان الانحراف المعياري اكبر من واحد صحيح 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	توظيف المعرفة المخزونة لدعم الاعمال الحالية ومعالجة المشاكل	3.757	0.935	24.90
2	تعتمد في انجاز العمل على خبرات الموظفين ومهاراتهم.	3.871	0.829	21.43
3	تعتمد على الحواسيب بشكل كبير لخزن المعرفة ونشرها.	3.814	0.948	24.87
4	تمتلك الادارة خبرات متعددة ومتنوعة يمكن الافادة منها في حل مشكلات الدائرة.	3.742	0.916	24.48
5	تشجع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة (سواء من الداخل والخارج)	3.714	1.081	29.11
6	توجه الموظفين نحو تعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة.	3.664	1.096	29.93
7	تنظم دورات تدريبية وورش عمل للموظفين	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 إذ بلغت قيمته (3.694) لأنها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، 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 الموظفين.	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.	3.750	0.953	25.41
11	بامكان تحليل وتفسير الاحداث المحيطة من منظور اقتصادي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.	3.578	0.898	25.09
12	تشجيع الموظفين على تبادل خبراتهم بين الاقسام المختلفة	3.642	0.982	26.96
13	تحاول الاجابة عن تساؤلات الموظفين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.	3.514	0.978	27.83
14	تتعامل مع الموظفين على اساس الثقة	3.521	0.963	27.35
15	يشجع الموظفون القدامى المساعدة الى الموظفين الجدد والتعاون في اداء عملهم.	4.0	0.981	24.54
	اجمالي القدرات الثقافية	3.694	0.692	18.74

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (15) (يشجع الموظفون القدامى المساعدة الى الموظفين الجدد والتعاون في اداء عملهم) على وسط حسابي ومقداره (4.0) 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 الموظفين، 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) لأنها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، 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 .

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 الموظفين.	3.950	0.692	17.53
18	تنظر الى الأفراد بوصفهم ناقلين للمعرفة اكثر من الوسائل الرسمية.	3.700	0.828	22.39
19	تنظم لقاءات دورية لتشارك المعرفة بين الموظفين من جهة وبين الادارة والموظفين من جهة اخرى.	3.600	0.942	26.19
20	توصي الموظفين القدامى بتعليم مهارات العمل للموظفين الجدد وتكافئهم على ذلك.	3.750	0.960	25.61
21	صممت مخططات ونشرات ووصفا وظيفياً لمساعدة الموظفين الجدد على اداء عملهم.	3.464	1.020	29.46
	اجمالي قدرات الاتصالات	3.761	0.560	14.9

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، وتشير هذه النتيجة الى ان اغلب تطوير العمل في الدائرة ينفذون الاعمال الطوعية بحماس ولديهم رغبة بتقديم المساعدة والتعاون لمن يحتاج المساعدة، اما الفقرة (21) (صممت مخططات ونشرات ووصفا وظيفياً لمساعدة الموظفين الجدد على اداء عملهم) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.464) ضمن فئة معتدل ، بانسجام ضعيف لان الانحراف المعياري اكبر من واحد صحيح اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.020) و(29.46) على التوالي.

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) لأنها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، 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، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد 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	4.000	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) و(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 ضعيف لان الانحراف المعياري اكبر من واحد صحيح 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 الموظفين بالقدرات المعرفية.

ثانيا: تحليل نتائج تمكين الموظفين

يظهر الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام المتعلقة بـ (تمكين الموظفين)، إذ يظهر الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.584) لأنها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، 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 الموظفين 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 الموظفين

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

وتم قياس تمكين الموظفين 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 بـ (كفاءة العامل)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.475) لأنها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، 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) (تمنحني 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، 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 ضعيف لان الانحراف المعياري اكبر من واحد صحيح 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	نتيح 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 اهتماما فوريا.	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) لانها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، 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 ضعيف بانسجام ضعيف لان الانحراف المعياري اكبر من واحد صحيح 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	أشعر بكامل الحرية 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 الحرية 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	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	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) لانها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبتشتت 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 انسجام الاجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعث تطوير العامل

ت	تطوير العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
39	توفر الادارة فرص متساوية لجميع الموظفين 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 الموظفين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه	3.564	0.953	26.75
42	يستطيع الموظفون 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 الموظفون 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 الموظفين للتدريب والتعلم) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.342) ضمن فئة معتدل ، بانسجام ضعيف بانسجام ضعيف لان الانحراف المعياري اكبر من واحد صحيح 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) لانها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، 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 تأثير كفاءة العامل في الهيئة هو جيد رغبة الادارة توسيع نطاق علاقاتها اما الفقرة (44) (تشعري 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 لبعث 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	تشعري 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

ثالثاً: اختبار تأثير ابعاد القدرات المعرفية في تمكين الموظفين

يتم في هذا المبحث الكشف عن تأثير متغير المستقل والمتمثل بـ (القدرات المعرفية) في المتغير التابع والمتمثل بـ (تمكين الموظفين) وتحليلها، إذ نصت الفرضية الرئيسية على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل القدرات المعرفية بأبعادها في المتغير التابع تمكين الموظفين وسيجري اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple Linear Regression) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما وكانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=a + BX$$

وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي ؛ لمعرفة معنوية القدرات المعرفية لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغيرات الاستجابة وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل هذه الفرضية:

1. كان نموذج تأثير قدرات التعلم في تمكين الموظفين معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (**42.016) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.63) وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)(0.228)$ وهذا يعني ان قدرات التعلم تفسر ما قيمته (22.8%) من تمكين الموظفين وكانت قيمة معامل قدرات التعلم (B) قد بلغت (0.442) إي ان تغيير بوحدة واحدة من قدرات التعلم يحدث تغييراً بنسبة (44.2%) من تمكين الموظفين

2. كان نموذج تأثير القدرات الثقافية في تمكين الموظفين معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (**84.581) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.63) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)(0.376)$ وهذا يعني ان القدرات الثقافية تفسر ما قيمته (37.6%) من تمكين الموظفين وكانت قيمة معامل القدرات الثقافية (B) قد بلغت (0.572) إي ان تغيير بوحدة واحدة من القدرات الثقافية يحدث تغييراً بنسبة (57.2%) من تمكين الموظفين .

3. كان نموذج تأثير قدرات الاتصالات في تمكين الموظفين معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (**85.391) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.63) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)(0.378)$ وهذا يعني ان قدرات الاتصالات تفسر ما قيمته (37.8%) من تمكين الموظفين وكانت قيمة معامل قدرات الاتصالات (B) قد بلغت (0.709) إي ان تغيير بوحدة واحدة من قدرات الاتصالات يحدث تغييراً بنسبة (70.9%) من تمكين الموظفين .

4. كان نموذج تأثير القدرات الإبداعية في تمكين الموظفين معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (**89.440) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.63) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)(0.389)$ وهذا يعني ان القدرات الإبداعية تفسر ما قيمته (38.9%) من تمكين الموظفين وكانت قيمة معامل القدرات الإبداعية (B) قد بلغت (0.617) إي ان تغيير بوحدة واحدة من القدرات الإبداعية يحدث تغييراً بنسبة (61.7%) من تمكين الموظفين .

5. كان نموذج تأثير إجمالي القدرات المعرفية في تمكين الموظفين معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (**117.119) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.63) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)(0.455)$ وهذا يعني ان إجمالي القدرات المعرفية تفسر ما قيمته (45.5%) من تمكين الموظفين وكانت قيمة معامل القدرات المعرفية (B) قد بلغت (0.772) إي ان تغيير بوحدة واحدة من إجمالي القدرات المعرفية يحدث تغييراً بنسبة (77.2%) من تمكين الموظفين وتسمح هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القدرات المعرفية وتمكين الموظفين " . وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{تمكين الموظفين} = 0.689 + 0.772 (\text{إجمالي القدرات المعرفية})$$

ويمكن تلخيص نتائج تأثير المشاركة المجتمعة في تمكين الموظفين في الجدول (15) الاتي:

الجدول (15) نتائج تأثير القدرات المعرفية في تمكين الموظفين (n=140)

تمكين الموظفين							المتغير والابعاد		
قبول او رفض الفرضية	مستوى المعنوية	R ² Adjusted	المعنوية	F المحسوبة	B	α	القدرات المعرفية	إجمالي القدرات المعرفية	
قبول	معنوي	%22.8	.000	**42.016	0.442	1.913			قدرات التعلم
قبول	معنوي	%37.6	.000	**84.581	0.572	1.470			القدرات الثقافية
قبول	معنوي	%37.8	.000	**85.391	0.709	0.917			قدرات الاتصالات
قبول	معنوي	%38.9	.000	**89.440	0.617	1.256			القدرات الابداعية
قبول	معنوي	%45.5	.000	**117.119	0.772	0.689	إجمالي القدرات المعرفية		

قيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) = 3.84 وقيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) = 6.63

وتعزيزا لما ورد من نتائج اعلاه يظهر الجدول (15) ان تكامل أبعاد القدرات المعرفية يزيد من تأثيرها في تمكين الموظفين مما لو اخذت بشكل منفرد إذ كان نموذج التأثير المتعدد لابعاد القدرات المعرفية مجتمعة في تمكين الموظفين معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (**33.064) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.63) وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.495) وهذا يعني ان ابعاد القدرات المعرفية مجتمعة تفسر ما قيمته (49.5%) من تمكين الموظفين، والسبب في استخدام الانحدار المتعدد يعود الى استناد الباحثان الى نموذج (Ning et al., 2006) اذ تم ربط ابعاد القدرات المعرفية بأسهم وليس بكتل بناء، وكما مبين في الجدول (16)، وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد كالآتي:

تمكين الموظفين = 0.014-0.572 (قدرت التعلم)+0.248 (القدرات الثقافية)+0.264 (قدرات الاتصالات)+0.306 (القدرات الابداعية)

الجدول (16) نموذج التأثير متعدد الابعاد القدرات المعرفية في تمكين الموظفين (n=140)

تمكين الموظفين						المتغير والابعاد	
مستوى المعنوية	R ² Adjusted	F المحسوبة	B		α	القدرات المعرفية	قدرات التعلم القدرات الثقافية قدرات الاتصالات القدرات الابداعية
معنوي	.495	**33.064	-0.014	1B	0.572		
			0.248	2B			
			0.264	3B			
			0.306	4B			

قيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) = 3.84 وقيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) = 6.63

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: 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- ان ادارة هيئة الرعاية تولي اهتماماً مرتفعاً فيما يتعلق بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للموظفين وانها تعتمد في انجاز العمل على خبرات الموظفين ومهاراتهم وتوظف التكنولوجيا في اداء المهام .
 - 2- ان ادارة هيئة الرعاية تشجع الموظفين القدامى مساعدة الموظفين الجدد والتعاون في اداء عملهم، وانها تشجع الافكار المبدعة من قبل الموظفين لانها تمتاز بقدرتها على تحليل وتفسير الاحداث المحيطة.
 - 3- ان ادارة هيئة الرعاية اولت اهتماما تستند على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بخدمات الهيئة وانها تعتمد على المخاطبات الرسمية بكثرة بوصفها وسيلة اتصال مع الموظفين.
 - 4- ان ادارة هيئة الرعاية تسعى الى تقديم خدمات متميزة الى المواطنين من خلال سعيها الى تحديث نظامها الاداري وتغيير اسلوب عملها وفق ما يتطلبه الموقف.
 - 5- ان ادارة هيئة الرعاية 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- أن ادارة هيئة الرعاية تمنح الثقة لتوظيف القدرات الشخصية للموظفين في انجاز العمل، ويتم اختيار الطريقة الافضل في انجاز العمل.
 - 7- ان ادارة هيئة الرعاية بان الادارة تمنح الحرية للموظفين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها في عملهم و تضع لهم جدول زمني يلزم الموظفين في انجاز مهم من خلاله.
 - 8- أن ادارة هيئة الرعاية تمكن الموظفين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات وتشجيع الموظفين الاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه ومساعدتهم في اعداد قيادات ادارية كفوءة.
 - 9- ان ادارة هيئة الرعاية الموظفين يستخدمون وقتهم في تنفيذ العمل وان عملهم له معنى و انهم يفخرون بالجهود المبذولة في عملهم.
 - 10- يبدو ان التغيرات التي حدثت نتيجة قدرات التعلم الفعالة وقدرات الاتصالات الجيدة والقدرات الثقافية التي تملكها الهيئة والقدرات الابداعية التي يتميز بها الموظفين في تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة استقلالية العمل وتطوير العمل وخلق معنى للعمل في نفوس الموظفين في الهيئة

ثانياً: التوصيات

- 1- ان ادارة هيئة الرعاية ينبغي ان توجه الموظفين نحو التعلم عبر خلق بيئة ايجابية مشجعة وان تحاول الاجابة عن تساؤلات الموظفين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.
- 2- ضرورة اهتمام ادارة هيئة رعاي ذوي الاعاقة والاحتياجات الخاصة بتصميم مخططات ونشرات ووصفا وظيفياً لمساعدة الموظفين الجدد على اداء عملهم.
- 3- يتعين للإدارة العليا ان تنظم لقاءات دورية لتشارك المعرفة بين الموظفين من جهة وبين الادارة والموظفين من جهة اخرى.
- 4- على قادة تقدم تكتيكات جديدة باستمرار وابتكار اساليب عمل جديدة باستمرار لاجداث تغييرات ادارية للتكيف مع التغيرات البيئية.

- 5- ينبغي لادارة الهيئة تمكين الموظفين من التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا وارشاد الموظفين الى طرق مناسبة لاداء عملهم.
- 6- ان على قادة الهيئة ان تشعر الموظفين بكامل الحرية لابتكار الأسلوب الذي يعتقدون انه مناسب لعملهم وبتغيير الطرق التي يؤدي بها عملهم ومنحهم الاستقلالية الكافية.
- 7- ادارة هيئة ذوي الاحتياجات الخاصة ينبغي توافر فرص متساوية لجميع الموظفين للتدريب والتعلم.
- 8- قادة هيئة الرعاية عليها ان تشعر الموظفين بأهميتهم كعنصر فاعل ومهم لكي تزيد من شعور الموظفين بان لعملهم معنى ويشعرون بالفخر لانتمائهم لتلك المنظمة.
- 9- ضرورة استغلال خبرات الموظفين ذوي الخبرة في تدريب الموظفين الجدد، وصياغة التوصيف وظيفي للموظفين في المجال الاداري والفني للهيئة.
- 10- ادارة الهيئة ينبغي ان تتقبل الافكار والمقترحات المقدمة من قبل الموظفين وسماع صوتهم سيما وانهم على تماس يومي مع المراجعين .

ثالثا: المقترحات

- استناداً الى نتائج البحث والاستنتاجات المبينة عليها، وبناءاً على التوصيات تضع الباحثان مجموعة من المقترحات لإجراء البحوث والدراسات المستقبلية من اجل تحقيق التكامل المعرفي والتطبيقي وعلى النحو الاتي:
- 1- دراسة إنموذج البحث الحالي ومقارنته بين ثلاث مستويات (محليا، اقليميا، عالميا) لمعرفة امكانية الدعم الخاص بتعميم الإنموذج على اي مستوى.
 - 2- دراسة إنموذج البحث الحالي بالتطبيق على قطاعات مختلفة لإمكانية اجراء المقارنة من جانب معرفي وامكانية الحصول على البيانات المالية لإجراء المقارنة التطبيقية.
 - 3- اضافة مواضيع جديدة يكون فيها التمكين متغير مستقل والخدمات متغير تابع مثل " اثر استراتيجية تمكين العاملين في جودة الخدمات المقدمة في الشركات".

المصادر

1. Abdul-Karim, Azzam Abdul-Wahab, (2017), the effect of empowerment and job flexibility in evaluating employee performance, an applied study, Baghdad College Journal for University Economic Sciences, Volume 23 No. (101), pp. 203-229.
2. Al Mado, Alaa Abdul Karim Ghaleb, (2018), using dynamic cognitive abilities in addressing organizational failures to achieve business competitiveness, PhD dissertation in business administration - College of Administration and Economics, University of Baghdad.
3. Al-Baidani, Majed Breesim Atwan, (2015), Dimensions of Empowerment and its Relationship with Organizational Citizenship Behavior among Teachers in Private Colleges, Baghdad College Journal of Economic Sciences, Volume 16, pp. 233-258
4. Al-Hayali, Iman Ali Ahmed, (2019), Administrative Empowerment and its Impact on Achieving Job Satisfaction: A Study of a Group of Individuals Working in the College of Education for Girls - University of Mosul, Rafidain Development, Volume 38 No. (122), pp. 35-52.
5. Boussaleem, 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.
6. 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.

7. Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013), Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing, Human Resource Management, 52(1), pp.95-121.
8. Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2012), Talking business: Making communication work, Routledge.
9. Corbi, Saida (2018), the organizational climate and its relationship to the professional competence of the worker, a field study at the Agriculture and Rural Development Bank in M'sila, Master Thesis, Muhammed Boudiaf University, M'sila College of Humanities and Social Sciences
10. Cubin, L. D. (2019), Managerial Capabilities, Psychological Empowerment, Entrepreneurial Intention And Business Performance Of Informal Sector: A Structural Equation Model. Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society, 1(2), pp. 179-188.
11. El Rawas, A. S., & El Seddawy, A. I. B, (2015), Leadership Development and Employees Empowerment, International Journal of Economic and Business Management, pp.39-44.
12. Gonzalez, R. V. D. (2018), Dynamic Capability: an analysis in multi-unit service providers, Production, 28.
13. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008), Understanding empowerment from an employee perspective ,What does it mean and do they want it?. Team Performance Management, an International Journal, 14(1/2), pp. 39-55.
14. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005), Employee perceptions of empowerment. Employee relations, 27(4), pp. 354-368
15. Hajian, A., Shirvan, M. K., & Baniasadi, B, (2015), Employee Empowerment, A Comparative Study among Different Theories, Management and Administrative Sciences Review, 4(1), pp.87-100.
16. Hernández, J. G. V., & Bautista, G. M. (2017), Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption, Race: revista de administração, contabilidade e economia, 16(1), pp.227-260.
17. 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.
18. Jifri, A. (2016), Dynamic capabilities "now we see them" in the airline industry (Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries).
19. Kang, M., & Lee, M. J, (2017), Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees, Technology Analysis & Strategic Management, 29(2), pp.219-232.
20. Kmiecik, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012), Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs, Industrial Management & Data Systems, 112 (5), pp.707-728.
21. Large, R. O., Giménez, C., & McCarthy, D. (2009), Oral Communication Capabilities of Governmental Purchasers in the USA. Journal of Public Procurement, 9(2), pp.197-221.
22. Lee, S. H. (2015), Meaning in Work in Nursing as a Positive Personal Attribute (Doctoral dissertation).
23. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993), The myopia of learning, Strategic management journal, 14(S2), pp.95-112.
24. Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002), The meaning of empowerment, The interdisciplinary etymology of a new management concept, International journal of management reviews, 4(3), pp.271-290.
25. Mitusch, K. (2000), Job independence as an incentive device, Economica, 67(266), pp.245-263.
26. Nagy, Tariq and Hamdi, Abdel Karim and Hamza, Abdel Halim (2017), The Impact of Knowledge Management Operations on Developing Competitiveness of a Business Organization Case Study of the Salam Electronics Foundation Unpublished Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Arab Tebsi University, Tebessa , Algeria

27. Najem, Naguib Abdul Majeed, (2013), The Efficiency of the Worker and its Impact on Improving the Efficiency of the Organization's Productivity (An Applied Study), Journal of Arts, Al-Farahidi, Volume 1, Issue (17), pp. 287-310.
28. 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.
29. Pande, S., & Dhar, U, (2014), Organization conditions enabling employee empowerment and the moderating role of individual personalities, International Journal of Business and Management, 9(10), pp.70-76.
30. Pandey, S. C., & Dutta, A. (2013), Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management, Journal of knowledge management, pp.435-453.
31. Parashar, M. (2007). 8 steps to building innovating organizations. SAGE Publications India.
32. Ripley, R. E., & Ripley, M. J, (1992), Empowerment, the cornerstone of quality, Empowering management in innovative organizations in the 1990s, Management decision, 30(4), pp.20-43
33. Schipper, M. (2010). Adaptive Communication as a Means toward better Performance : Can fit for purpose communication capability building activities help organizations in communicating to deliver strategy and to improve performance?, pp.185-205
34. Shah, R, (2018), Knowledge Management Practices in Universities of Pakistan, Development of Framework (Doctoral dissertation, International Islamic University, Islamabad).
35. Shang, K. C. (2009), Integration and organisational learning capabilities in third-party logistics providers, The Service Industries Journal, 29(3), pp.331-343.
36. Taha, Anwar Hadi and John, Jalila Korkis (2013), The Impact of Knowledge Management Operations on Creative Thinking Capabilities, Al-Rafidain Development, Volume 35, Issue (112), pp. 221-239.
37. Thackrah, R. D., Hall, M., Fitzgerald, K., & Thompson, S. C. (2017), Up close and real: living and learning in a remote community builds students' cultural capabilities and understanding of health disparities. International journal for equity in health, 16(1), 119, pp.1-10.
38. 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.
39. Tundung, S. P., Ludfi, D., & Hanif, M. (2017), The Relationship Between Knowledge Management Capabilities and Product Innovation and Its Impact on Marketing Performance, In 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics 2017 (ICAME 2017). Atlantis Press, pp.230-243.
40. Turulja, L., & Bajgorić, N, (2018), Knowing Means Existing, Organizational Learning Dimensions and Knowledge Management Capability, Business Systems Research Journal, 9(1), pp.1-18.
41. Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012), Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement, The Leadership Quarterly, 23(3), pp.456-465.
42. Wåhlin ,Jacobsen, C. D, (2019), The terms of "becoming empowered". How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities, Scandinavian Journal of Management, 35(3), pp.2-13.
43. Wei, W., & Taormina, R. J. (2011), Factors influencing work efficiency in China, Advances in Applied Sociology, 1(1), pp.56-63.
44. Wu, S. H., Lin, L. Y., & Hsu, M. Y. (2007), Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations, International Journal of Technology Management, 39(3-4), pp.279-296.
45. Zhang, Y. (2012). The impact of performance management system on employee performance-Analysis with WERS 2004 (Master's thesis, University of Twente).