

## أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجواري للضرائب بولاية سكيكدة

### The Impact of Organizational Change on The Employees Empowerment at The Taxes Center in Skikda

د. أمال يوب      ط. د / إكرام بودبزة

جامعة سكيكدة

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التغيير التنظيمي على تمكين الموظف بالمركز الجواري للضرائب بولاية سكيكدة، وقد تناولنا في هذه الدراسة المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي وتمكين العاملين. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إعداد استبيان مكون من (47) فقرة، وقد طبقت الدراسة على عينة شملت (40) عاملا من مجتمع الدراسة المكون من (45) عاملا. وتوصلنا إلى تطبيق التغيير التنظيمي والتمكين بدرجة مرتفعة؛ وجود أثر للتغيير التنظيمي على تمكين الموظف بالمركز الجواري للضرائب بسكيكدة.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي؛ التمكين، المركز الجواري للضرائب بولاية سكيكدة.

#### Abstract:

The aim of the study was to determine how organizational change has affected employee empowerment at The Taxes Center in Skikda, In this study, we addressed the basic concepts of organizational change and empowerment of workers. The study tool consisted of a 47 paragraph questionnaire, which was applied to a sample of 40 workers from the 45-worker community of study. We have achieved a high degree of organizational change and empowerment; there is an impact on organizational change on the empowerment of the employee at The Taxes Center in Skikda.

**Keywords :** Organizational Change; Empowerment, The Taxes Center in Skikda

## 1. مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، فالتغيير اليوم أصبح أمرا حتميا لا مفر منه حتى ترتقي المنظمات إلى أفضل مستوياتها وتواكب التطورات التي تشهدها الساحة العالمية في مختلف المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والثقافية، وذلك من أجل بناء منظمة قادرة على التفوق وتحقيق الاستدامة.

إن نجاح المنظمات وتفوقها يتطلب توفر موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية عالية تساهم في تحقيق أهدافها باعتبارها الركيزة الأساسية للمنظمة، فهي المرآة العاكسة لصورتها والمترجمة لسياساتها وتنفيذ عملياتها الإدارية، وفي ظل هذه التحولات وجب إجراء مجموعة من التغييرات التي تمس العديد من المجالات خاصة المورد البشري.

وفي هذا الإطار سعت المنظمات الحديثة إلى تبني مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة من بينها تمكين الموارد البشرية، وعند الحديث عن تمكين الموارد البشرية فإننا نتحدث عن مدى قدرة وكفاءة المورد البشري في التصرف الحالي واتخاذ القرار الآني الذي يسمح له بتجسيد استراتيجيات المنظمة وسياساتها والمشاركة في صنع القرارات لتحقيق أهدافها المنشودة.

**الإشكالية:** بناء على ما سبق يمكن بلورة الإشكالية في التساؤل الجوهرى التالي: ما مدى تأثير التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة؟ ولإجابة عليه تم طرح الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى التغيير التنظيمي بالمركز محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وتمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن أسئلة الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- هناك تطبيق لأبعاد التغيير التنظيمي بالمركز محل الدراسة.
- هناك مستوى متوسط لتمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة.

**أهداف الدراسة:** وفي ضوء تحديد مشكلة الدراسة يمكن تلخيص أهدافها فيما يلي:

- التأصيل النظري لمفهوم التغيير التنظيمي والتمكين؛
- الكشف عن مستوى التغيير التنظيمي وتمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة، وتحديد العلاقة بينهما؛
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد المسؤولين على تحسين مستوى تمكين الموظفين.

**منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية استخدمت الباحثين المنهج الوصفي بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي من كتب ودوريات ومراجع عربية وأجنبية حول التغيير التنظيمي والتمكين. وفي الجزء الميداني تم اعتماد المنهج التحليلي من خلال الاستبانة لجمع البيانات الأولية وتحليلها وتفسيرها للتأكد من صحة الفرضيات.

**الدراسات السابقة:** اطّعت الباحثين على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع من بينها:

- **أجرى (جوادي، 2015/2014)** دراسة هدف من خلالها للكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وتكونت عينة الدراسة من (111) مبحوثا. وقد توصلت الدراسة إلى مستوى متوسط للتعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، ما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وتنمية مستوى التمكين لدى العاملين.

- **وأجرت (العمرى وفاء، 2015/2014)** دراسة هدفت من خلالها لتحديد دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية وذلك بالتطبيق على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في بسكرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وتحقيق التمكين.

- وقام (بن حامد، 2016/2015) بدراسة هدفت إلى إبراز دور التغيير التنظيمي في زيادة فعاليات السياسات والأنظمة الأجرية للحفاظ على الموارد البشرية المتاحة بسوناطراك لمعرفة آراء واتجاهات إطاراتها حول التغيير التنظيمي المنتهج في سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وما مدى مقاومة العاملين له. وخلصت النتائج إلى: افتقاد مؤسسة سوناطراك لجهود الاستعداد التنظيمي للتغيير، وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي والسياسة الأجرية للمؤسسة، وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة حول التغيير التنظيمي يعزى للمتغيرات الديمغرافية.

## 2. التغيير التنظيمي

### 1.2. مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه "عبارة عن تحول المنظمة من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين"<sup>1</sup>. كما يعرفه (French and Bell) بأنه "جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق أهدافها ورسالتها"<sup>2</sup>. وعرف كذلك بأنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حل المشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة"<sup>3</sup>.

وعليه يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه جهد مخطط وطويل المدى تبذله الإدارة لتحسين أداء المنظمة بإجراء تغييرات في طرق وإجراءات العمل أو سلوك وثقافة الأفراد أو الهيكل التنظيمي أو الجوانب التكنولوجية للانتقال بالمنظمة إلى مستوى أفضل مما هي عليه في الوقت الحالي بما يحقق الكفاءة والفاعلية.

## 2.2 مجالات التغيير التنظيمي

أ. التغيير في الأفراد: يعتبر الأفراد العنصر الأساسي في عملية التغيير، باعتبارهم جوهر العملية الإدارية، ويتضمن التغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل المشكلات لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها، بما يساهم في تطويرهم وتحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتهم بكل كفاءة<sup>4</sup>.

ب. التغيير في الهيكل التنظيمي: إن أي تغيير يمس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة وإعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة والعلاقة بين الإداريين، وقد تلجأ المنظمات إلى إجراء تغيير شامل في البناء التنظيمي، كما يمكن أن تقوم بإجراء تغييرات أخرى كتغيير نظام العوائد والمكافآت، نظام تقييم الأداء... وغيرها<sup>5</sup>.

ج. التغيير في التكنولوجيا: وهو عملية تغيير الآلات والمعدات والعتاد والأدوات المتوفرة في المنظمة بمعدات تواكب التطورات التكنولوجية، هذا النوع من التغيير هو الأكثر عرضة للمقاومة من قبل العاملين نظرا لما تتطلبه الآلات الحديثة من مهارات وقدرات قد لا تتوفر لدى العاملين مما يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم<sup>6</sup>.

## 3. التمكين

### 1.3 مفهوم التمكين

يعتبر التمكين فلسفة إدارية حديثة تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة وتهتم بتعزيز قدرات الأفراد العاملين، وقد ظهر مصطلح "**التمكين**" لأول مرة سنة 1788 واعتبر بأنه تفويض الصلاحيات، الأدوار في المنظمة، ويعني الرغبة الفردية في تحمل المسؤولية، وأشار Gerow (1971) إلى التعريف المشترك للتمكين الذي يشمل تفويض سلطة التشريع، وتفويض السلطة والقدرة<sup>7</sup>. وقبل أن يصبح التمكين شائعا في الإدارة استخدم هذا المصطلح في العلوم السياسية والعلوم الاجتماعية والنظرية النسوية، وقد وضح الباحثون أن التمكين يركز على توفير الموارد والآليات اللازمة للأفراد بطريقة ملموسة تمكنهم من الاستفادة منها واستخدامها لصالحهم، مما يسمح لهم باكتساب المعارف والمهارات وتنمية قدراتهم وتحسين

أدائهم، وتمس هذه الفلسفة جميع مستويات المنظمة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا<sup>8</sup>. ونظرا لأن تطوير الفكر الإداري الحديث يتجه نحو إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق الواحد، وبالتالي التوجه نحو تمكين الموارد البشرية وتوزيع الحق في المشاركة بين المستويات الإدارية خاصة المستويات الدنيا، والجهد الجماعي، والتنظيم الجيد الذي يوفر المناخ الملائم لتمكين العاملين<sup>9</sup>.

ويعرف تمكين العاملين بأنه "تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على وظائفهم بغرض تحقيق نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد أحد مداخل تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبون، وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية"<sup>10</sup>. كما يعرف بأنه "خلق مجموعة من القدرات المطلوبة في الموظفين لتمكينهم من خلق قيمة مضافة في التنظيم وأداء الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم في المنظمة بكفاءة وفعالية"<sup>11</sup>. ويشير التمكين إلى كونه "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"<sup>12</sup>.

وعليه؛ يمكن تعريف تمكين الموارد البشرية بأنها عملية تعزيز شعور العاملين بالقدرة على مواجهة مشاكل العمل والتغلب عليها، وذلك بتحرير الطاقات والقدرات الكامنة للعاملين وإشراكهم في عملية صنع القرارات.

### 2.3 أبعاد تمكين الموارد البشرية

أ. امتلاك وتقاسم المعلومات: بمعنى إتاحة المعلومات الضرورية للموظفين وسهولة الوصول إليها لأداء مهامهم، مما يعزز الثقة بالنفس والوعي بالوضع الحالي للمنظمة، فالموظفون إن لم تتوفر لهم المعلومات الكافية لا يستطيعون اتخاذ القرار الصحيح. كما تتضمن التواصل وسهولة الوصول إلى الموظفين والمديرين والشفافية والاتصال الواضح، مما يدعم روح الفريق واتخاذ القرارات بالإجماع، ويولد لدى العاملين الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه منظماتهم<sup>13</sup>.

ب. حرية التصرف والاستقلالية في العمل: ينبغي منح العاملين الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم في الأطر المحددة، هذا ويحرص الكثير من المدراء على تفويض السلطة للموظفين اعتقاداً منهم أن العامل الأكثر أهمية لنجاح المنظمة هو استمرارية تحقيق الربح، وهذا لن يتحقق دون توجيه العاملين لاتخاذ القرارات الصحيحة، فلا يمكن تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين الضعفاء وغير القادرين على أداء المهام المنوطة بهم<sup>14</sup>.

ج. فرق العمل: وهي عبارة عن مجموعات يقوم فيها كل فرد بإنجاز جزء معين من العمل مع مسؤولية الجميع عن النتيجة النهائية، حيث يعمل التمكين على إرشاد فريق العمل إلى طريقة تجعله أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته، لذلك يجب على المنظمات بناء فريق عمل من خلال إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، والاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين<sup>15</sup>.

#### 4. الدراسة الميدانية

##### 1.4 إجراءات الدراسة:

أ. حدود الدراسة: الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة؛ الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال شهر جانفي 2019؛ الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة، والبالغ عددهم (45) عاملاً. وقد تم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة شملت (40) مبحوثاً، استرجع منها (34) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

ج. أداة الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة تم بناء استبانة لجمع البيانات الأولية، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. واشتملت على ثلاثة أجزاء؛ تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية)؛ والجزء الثاني أبعاد التغيير التنظيمي، أما الجزء الثالث فتعلق بالتمكين. وتم تصميم الأداة باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من موافق تماماً إلى غير موافق تماماً.

## أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة

د. صدق وثبات أداة الدراسة: يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة، فهو يعبر عن مدى دقتها وقدرتها على قياس الغرض الذي وضعت لأجله.

- صدق الاتساق البنائي: يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (01): معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

التغيير في الأفراد	التغيير في الهيكل التنظيمي	التغيير في التكنولوجيا	
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
0.899**	0.965**	0.748**	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج (SPSS) \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

جدول رقم (02): معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد تمكين الموظف والدرجة الكلية للمحور

مشاركة وتقاسم المعلومات	حرية التصرف والاستقلالية	فرق العمل	
0.000	0.006	0.000	مستوى الدلالة
0.872**	0.598**	0.951**	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج (SPSS) \*\*معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدولين أعلاه وجود ارتباط موجب بين محاور الدراسة تتراوح (0.748 و 0.965)، أي بين قوية وقوية جدا وكلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة "كرونباخ ألفا" ومعامل "الصدق الذاتي".

جدول رقم (03): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة "كرونباخ ألفا"

محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	معامل "كرونباخ ألفا"	معامل "الصدق الذاتي"
التغيير التنظيمي	30	0.90	0.95
تمكين الموارد البشرية	17	0.80	0.89
الثبات الكلي للاستبانة	47	0.93	0.96



## أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج (SPSS) \*\* معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يبين الجدول أعلاه أن معاملات "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.80، 0.90) وهي قيم مرتفعة وأكبر من القيمة المثالية 70% وقيمة الثبات الكلي بلغت (0.93)، وهذا يشير إلى مصداقية أداة الدراسة وتجانسها الداخلي مما يسمح باعتمادها كأداة لقياس متغيرات الدراسة وتعميم نتائجها على المجتمع ككل، أما معامل الصدق الذاتي فقد كان مرتفعا جدا حيث تراوحت قيمته بين (0.89 و 0.96) مما يدل على تمتع الاستبيان بنسبة كبيرة من الدقة والموثوقية ما يؤكد ثبات محاوره وقابليتها للتطبيق الميداني.

هـ. أساليب المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات وتقريرها تمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSSV19). واستخدمت الاختبارات الإحصائية التالية: معاملات الارتباط "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال التابعة له؛ اختبار "كرونباخ ألفا" لقياس ثبات الاستبانة؛ الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد والتوزيع الطبيعي.

### 2.4 تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أ. اختبار صحة الفرضية الأولى: لاختبار صحة الفرضية الأولى تم الاسترشاد بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق التغيير التنظيمي بالمركز محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (04): مستوى تطبيق التغيير التنظيمي في المركز محل الدراسة

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
-	مرتفع	0.76	4.08	التدريب
-	مرتفع	0.42	4.33	التحفيز
-	مرتفع	0.25	4.27	نمط القيادة
-	مرتفع	0.34	4.08	العلاقات الإنسانية
1	مرتفع	0.21	4.18	التغيير في الأفراد
-	مرتفع	0.68	3.96	مرونة الهيكل التنظيمي

## أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة

-	مرتفع	1.06	3.60	خطوط السلطة والمسؤولية
-	مرتفع	0.53	3.91	خطوط الاتصال
-	مرتفع	1.00	3.79	اتخاذ القرارات
3	مرتفع	0.68	3.85	التغيير في الهيكل التنظيمي
2	مرتفع	0.36	4.13	التغيير في التكنولوجيا
-	مرتفع	0.38	4.04	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول أن المستوى العام لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالمركز بلغ (4.04). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ما بين (3.85 و 4.18) أي بدرجة مرتفعة.

- جاء بعد التغيير في الأفراد في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.18) بدرجة مرتفعة، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على قيام المديرية بإجراء تغييرات على مستوى الأفراد العاملين، وذلك لمواكبة التغييرات التي أحدثتها على المستوى التقني والهيكل من خلال البرامج التدريبية ووسائل التحفيز المتعددة، كما أن نمط القيادة المتبع ساهم في نجاح عملية التغيير وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين العاملين والمسؤولين.

- بعد التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.13) بدرجة مرتفعة، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على قيام المديرية بتغييرات مست أساليب وإجراءات أداء المهام بالمركز، من خلال توفير الوسائل التقنية الحديثة الأمر الذي ساهم في رفع مستوى أدائها وكذا تقليل الجهد والوقت.

- جاء التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة مرتفعة، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على قيام المديرية بإجراء تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي للمركز، من حيث مرونة الهيكل التنظيمي وإمكانية تكيفه مع متغيرات بيئة العمل، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية ويتضح ذلك من خلال إعادة توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين وكذا تفويض جزء من السلطة، وتعزيز عملية الاتصال بين العاملين والمسؤولين واستحداث وظائف جديدة.

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة أي "هناك تطبيق لأبعاد التغيير التنظيمي بالمركز محل الدراسة". وبالتالي رفض الفرضية البديلة "لا يوجد تطبيق لأبعاد التغيير التنظيمي بالمركز محل الدراسة".

ب. اختبار صحة الفرضية الثانية: لاختبار صحة الفرضية الثانية تم الاسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لتحديد مستوى تمكين الموظفين بالمركز، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (05): مستوى تمكين الموظف بالمركز محل الدراسة

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	مرتفع	0.51	4.00	امتلاك وتقاسم المعلومات
2	مرتفع	0.33	3.97	حرية التصرف والاستقلالية في العمل
3	مرتفع	0.37	3.94	فرق العمل
-	مرتفع	0.32	3.97	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول أن المستوى العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين بلغ (3.97)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ما بين (3.94) و(4.00) أي بدرجة عالية.

- بعد امتلاك وتقاسم المعلومات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) بدرجة عالية، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تمكنهم من الحصول على مصادر المعلومات بسهولة بالإضافة إلى مشاركتها مع الزملاء.

- بعد حرية التصرف والاستقلالية في العمل جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) بدرجة متوسطة، مما يدل على وضوح الرؤية لدى العاملين حول أهداف المركز، وامتلاكهم لرقابة ذاتية على أدائهم، والمساهمة في اتخاذ القرارات التي تخص مهامهم المباشرة.

## أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة

- بعد فرق العمل جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.94) بدرجة متوسطة، مما يدل على إنجاز العاملين لمهامهم بشكل جماعي وحرية أداء المهام الموكلة لهم، واتخاذ القرارات ووضع الأهداف المتعلقة بعملهم.

مما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة "هناك مستوى متوسط لتمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة". وبالتالي قبول الفرضية البديلة "هناك مستوى منخفض أو مرتفع لتمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة".

ج. اختبار صحة الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" للكشف عن مدى وجود علاقة تأثير للتغيير التنظيمي على تمكين الموظف بالمركز محل الدراسة، وقبل البدء في تحليل اختبار الانحدار المتعدد تم التأكد أولاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة (كولمنجروف وشابيرو)

محتوى المحاور	قيمة Z	حجم العينة	مستوى الدلالة SIG
الأداة ككل	1.267	34	0.081

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج (SPSS).

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لأداة الدراسة بلغت (0.081) وهي أكبر من (0.05)، أي أن البيانات المتعلقة بأداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (07): اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)
2.326	3	0.775	21.387	0.000	0.681	0.825
1.088	30	0.036	-	-		
3.413	33	-	-	-		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

## أثر التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي وتمكين الموظفين ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط "بيرسون" الذي بلغت قيمته ( $R=0.681$ )، ويفسر التغيير التنظيمي ما مقداره (82.5%) من التباين الكلي في تمكين الموظفين، وذلك بالاعتماد على قيمة ( $R^2$ ) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن (82.5%) من تمكين الموظفين يعود للتغيير التنظيمي الذي قامت به مديرية الضرائب على مستوى المركز الجوي للضرائب بولاية سكيكدة، أما النسبة المتبقية (17.5%) فتعزى لعوامل أخرى أو تعزى للخطأ.

كما يتضح وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة (التغيير التنظيمي) على تمكين الموظفين وذلك بالنظر إلى قيمة (SIG) التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم (08): تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير أبعاد التغيير التنظيمي على تمكين الموظف بالمركز محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	Std.Error	B		
0.000	0.084	-	0.900	0.075	الثابت (constant)	
0.009	2.775	0.540	0.288	0.800	تمكين الموظف	التغيير في الأفراد
0.829	-0.090	-0.012	0.116	-0.010	تمكين الموظف	التغيير في الهيكل
0.044	1.731	0.327	0.089	0.154	تمكين الموظف	التغيير في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19) \*\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يبين الجدول أعلاه مدى تأثير كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي "التغيير في الأفراد" و"التغيير في التكنولوجيا" على التمكين وبلغت القيمة الاحتمالية لهما (0.009)، (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

مما سبق، يمكن القول أن الفرضية الثالثة **محققة** أي أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة". وبالتالي رفض الفرضية البديلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي على تمكين الموظفين بالمركز محل الدراسة".

## 5. خاتمة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن علاقة التأثير بين تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي والتمكين والتي تعد من المواضيع الحديثة، وبعد تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية تأكدنا من وجود علاقة تأثير بين متغيري الدراسة، لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بعملية التغيير وخلق الجو الملائم لتمكين الموظفين خصوصا في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة.

### 1.5 النتائج: توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج يمكن عرضها في النقاط التالية:

- كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التغيير التنظيمي المطبق على مستوى المركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.38)؛

- أظهرت النتائج أن التغيير في الأفراد هو البعد الأكثر تطبيقا بالمركز محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.21)، يليه التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي (4.13) في حين جاء التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85)؛

- أفادت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين الموارد البشرية بالمركز محل الدراسة بولاية سكيكدة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.32)؛

- أوضحت النتائج أنه يوجد أثر لأبعاد التغيير التنظيمي على تمكين الموظف بالمركز الجوّاري للضرائب بولاية سكيكدة، ويتجسد في التغيير في الأفراد وكذا التكنولوجيا، بينما لا يوجد أثر للتغيير في الهيكل التنظيمي.

## 2.5 الاقتراحات: في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري، وتحديد احتياجاته ومتطلباته لتحسين مستوى أدائه الذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة؛
- إشعار العاملين بأهميتهم واحترام آرائهم ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- التركيز بشكل أكبر على التغيير في الهيكل التنظيمي وإشراك العاملين في صنع القرار؛
- تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق الواحد في أداء المهام بين العاملين.

## 6. قائمة المراجع

- 1 عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 9 و10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 04.
- 2 بداد فوزية، الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 72.
- 3 ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 432.
- 4 بن حامد عبد الغاني، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 18.
- 5 العمري وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 48.
- 6 كورتل فريد، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 47.
- 7 Ganjinia Hosein, Gilaninia Shahram, Sharami Reza Poor Ali Motlagh, Overview Of Employees Empowerment In Organizations, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 03, N 2, 2013, P 38-39.
- 8 Pynevandy Safar Gholipour, The Role of Empowerment in Organization Development, International Academic Institute for Science and Technology, Vol 3, N 5, 2016, P 10.
- 9 Anderson Kinberls. K and Sandman, Lori leek, Toward a Model of Empowering Practices in Youth-Adult Partnership, Journal of Extention, Vol 47, N 2, 2009, P 06.

- 10 الكعبي حميد سالم، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 6، 2015، ص 31.
- 11 Ganjina Hosein and others, Overview Of Employees Empowerment In Organizations, Op Cit, P 38.
- 12 الحاج عرابة، رجيبي نعيمة، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص 163.
- <sup>13</sup> Abadi Mohammad Vali Nazari Ali, Cheigini Mehrdab Goudarzvand, Process Of Employee Empowerment (Concepts And Dimensions), Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 11, N 11, 2013, P 79.
- 14 Sameri Hamid, Empowerment as a New Approach in The Management, Proceedings of International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (GB15- Thai Conference), ISBN: 978-1-941505-22-9, 20-22 February 2015, P 10.
- 15 جواي بلقاسم، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 86-87.