

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التعلم التنظيمي
- دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية.

تحت إشراف الدكتورة:

عبيدات سارة.

إعداد الطالب:

خليفة محمد أمين.

العلم

العلم

العلم

العلم

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسولنا الكريم.

أشكر الله أولا وأخيرا على كل نعمه فالحمد لله كثيرا.

نهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما نملك في الوجود "الوالدين" حفظهما الله تعالى وإلى

كل إخواننا وكل من سهر وتعب معنا في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.....

إلى أفراد أسرتي وكافة الأصدقاء والأحباب،

إلى جميع الأساتذة الكرام الذين رافقونا من أول عام دراسي إلى غاية اليوم، وإلى رفقاء

الدرب من الأصدقاء خلال المشوار الدراسي، والأسرة الملحقة، وإلى كل قريب أو بعيد تمنى لنا

الخير،

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نافعا وصدقة جارية من بعدنا يستفيد

منها جميع الطلبة المقبلين.



شكر و عرفان



الحمد والشكر لله الذي هدانا بعلمه وأتانا بفضله من القدرة ما إستطعنا بعونه إنجاز هذا العمل، أتقدم بأسمى عبارات الشكر الى خالقنا ومولانا وموفقنا إلى من له الفضل أولا وأخرا إلى الذي لا إله إلا هو الحي القيوم وإلى رسوله الكريم.

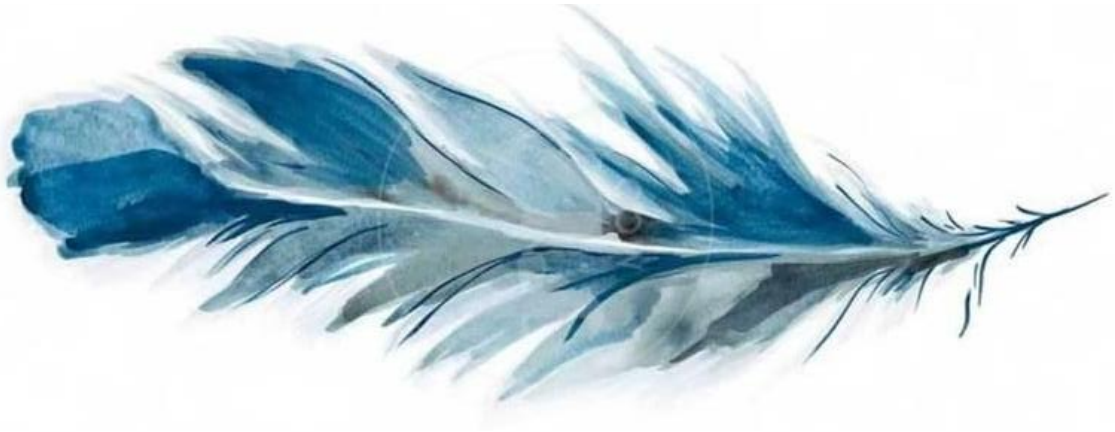
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله". [سنن الترمذي/ص1955].

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الخالص إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة "عبيدات سارة" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وتقديمها مختلف نصائح وإرشادات لإتمام هذا العمل فلها منا أسمى وأصدق عبارات الشكر والتقدير فجزاها الله كل خير.

كما نقدم جزيل الشكر والتقدير للوالدين على جهودهم المبذولة لإيصالنا لهذا اليوم.

كما لا ننسى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد... ولكل من ساعدنا في الدراسة الميدانية في مديرية الضرائب لولاية الطارف الذين منحونا من وقتهم وجهدهم الكثير.

الى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهودنا... ونطلب الله العزيز القدير أن يثبتهم عن كل جهودهم... وأن يوفقنا لما يحب ويرضى... إنه سميع مجيب الدعاء



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية تمكين العاملين على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب بولاية الطارف. ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين، كما تم استخدام برنامج الحزمة الاجتماعية للعلوم الاحصائية spss v22 والاساليب الاحصائية الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها هناك أثر على تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب بولاية الطارف، وعليه توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات تمكين العاملين لتعزيز التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب بولاية الطارف.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، إستراتيجية تمكين العاملين، التعلم التنظيمي، تمكين القرارات والمسؤولية، تمكين التوجيه والتطوير، تمكين الشفافية والتواصل، مديرية الضرائب.

This study aims to investigate the impact of the employee empowerment strategy on organizational learning in the Tax Directorate of El Tarf Province. Data was collected from a random sample of employees, and the SPSS 22 software package and appropriate statistical methods were used. The study found several results, the most important of which is the impact of implementing the employee empowerment strategy on organizational learning in the Tax Directorate of El Tarf Province. Therefore, the study recommends the adoption of employee empowerment policies to enhance organizational learning in the Tax Directorate of El Tarf Province.

Keywords: Employee empowerment, employee empowerment strategy, organizational learning, empowerment of decision-making and responsibility, empowerment of guidance and development, empowerment of transparency and communication, Tax Directorate.



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
01	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
02	1- مقدمة.
03	2- مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية.
03	3- فرضيات الدراسة.
04	4- أهمية وأهداف الدراسة.
04	5- حدود الدراسة.
05	6- التعريفات الإجرائية.
05	7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
08	8- هيكل الدراسة.
09	الفصل الثاني: تأصيل النظري للإستراتيجية تمكين العاملين والتعلم التنظيمي
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية تمكين العاملين.
11	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين.
11	اولا: مفهوم تمكين العاملين.
13	ثانيا: أهمية تمكين العاملين.
13	ثالثا: أهداف تمكين العاملين.
14	المطلب الثاني: إستراتيجية تمكين العاملين: مفهوم، دوافع، ابعاد.
14	اولا: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين.
16	ثانيا: دوافع إستراتيجية تمكين العاملين.

17	ثالثا: أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين.
19	المطلب الثالث: تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.
19	أولا: مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.
21	ثانيا: أساليب ومتطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.
24	ثالثا: مزايا وعيوب تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.
27	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي.
27	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.
27	أولا: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي.
29	ثانيا: أهمية واهداف التعلم التنظيمي.
31	ثالثا: أبعاد وانماط التعلم التنظيمي.
35	المطلب الثاني: مستويات عملية التعلم التنظيمي.
35	أولا: التعلم الفردي.
36	ثانيا: التعلم الجماعي.
36	ثالثا: التعلم على مستوى المؤسسة ككل.
37	المطلب الثالث: سيرورة التعلم التنظيمي.
37	أولا: خطوات تطبيق التعلم التنظيمي.
38	ثانيا: أدوات التعلم التنظيمي.
39	ثالثا: متطلبات عملية التعلم التنظيمي ومعوقاتها.
43	خلاصة الفصل.
44	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية الطارف
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية الطارف.
46	المطلب الاول: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف.
46	المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية الطارف.
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمديرية الضرائب لولاية الطارف.
57	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
57	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.
57	أولا: منهج الدراسة.

57	ثانيا: عينة الدراسة.
58	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة ونموذج الدراسة.
58	أولا: مصادر جمع البيانات.
58	ثانيا: أدوات جمع البيانات.
59	ثالثا: تصميم أداة الدراسة ونموذج الدراسة.
61	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية، وثبات أداة الدراسة.
61	أولا: الأساليب الإحصائية.
61	ثانيا: ثبات أداة الدراسة.
63	المبحث الثالث: عرض نتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات.
63	المطلب الأول: تحليل نتائج المتعلقة بمدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.
63	أولا: تحليل ومناقشة نتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.
66	ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج المتعلقة بمستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف.
69	ثالثا: تحليل ومناقشة نتائج المتعلقة بمستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.
72	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية.
72	أولا: العلاقة الارتباطية بين استراتيجية تمكين العاملين والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.
74	ثانيا: الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية تمكين العاملين وأبعادها على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.
80	المطلب الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.
80	أولا: الاستنتاجات.
81	ثانيا: الاقتراحات.
83	خلاصة الفصل.
84	قائمة المراجع.
92	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
60	درجة القدرة (مقياس ليكرت الخماسي)	01-03
61	المتوسط الحسابي المرشح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان	02-03
62	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	03-03
62	اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk	04-03
63	تكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة.	05-03
66	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف	06-03
69	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف	07-03
72	قيم معامل الارتباط Person	08-03
72	قياس معامل الارتباط Person بين متغيرات الدراسة	09-03
74	معلمت نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين القرارات والمسؤولية على تحقيق التعلم التنظيمي	10-03
75	معلمت نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين التوجيه والتطوير على تحقيق التعلم التنظيمي	11-03
76	معلمت نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين الشفافية والتواصل على تحقيق التعلم التنظيمي	12-03
77	معلمت نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق التعلم التنظيمي	13-03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	الميكمل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب بولاية الطارف	01-03
54	الميكمل التنظيمي لقباضة الضرائب لولاية الطارف	02-03
55	الميكمل التنظيمي لمفتشية الضرائب لولاية الطارف.	03-03
60	نمؤذج الدراسة	04-03
64	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05-03
64	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	06-03
64	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	07-03
65	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08-03

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1- مقدمة.

تتجه منظمات اليوم نحو تسليط الضوء على فئة متميزة من الكوادر العاملة، التي تمتاز بمهارات وقدرات أدائية متقدمة، وتمتع بفهم عميق للجوانب الإنسانية والتحليل الدقيق للتغيرات البيئية، مع استعداد للتغيير والابتكار. هذا يستلزم توافر مجموعة من الشروط الأساسية، أبرزها جذب المعرفة التنظيمية، وتنمية ثقافة التعلم المستمر، وتحديث الذاكرة التنظيمية، والمشاركة الفعالة بالمعرفة المتاحة، وذلك عبر آليات البحث والتطوير، والتدريب، وأدوات دعم الأداء. يعد التعلم التنظيمي عملية مزدوجة تتضمن التعليم والتعلم، حيث تسعى لتمكين الأفراد العاملين ووضع المعرفة في صميم المنظمة، مزودة إياهم بالخبرات والدروس المستفادة من تجارب المنظمة، لتطويرها إلى سلوك تنظيمي يضمن استمرارية ونجاح المنظمة. وبالتالي، تعتبر المنظمات الناجحة هي تلك التي تتمتع بمعرفة تنظيمية والتعلم التنظيمي فعال، وتعتمد فعاليتها التنظيمية على جذب وتطوير الكوادر القادرة على استخدام معرفتهم لحل المشكلات، وابتكار أفكار جديدة، وتطوير أساليب عمل مبتكرة، وتلبية احتياجات العملاء.

تبنى هذه المنظمات أساليب تركز على فلسفة جديدة في تنفيذ الأنشطة، حيث يعتبر العنصر البشري شريكاً أساسياً وليس مجرد عنصر خارجي. وقد شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بتمكين العاملين في المنظمات المتنوعة، وفي ظل التحديات الراهنة كزيادة المنافسة وضرورة خفض التكاليف وتحسين الأداء، توجهت المنظمات نحو استراتيجية تمكين العاملين لتعزيز أدائها، مما يمنحها مرونة أكبر في الاستجابة للسوق واحتياجات العملاء. من خلال تقليص المستويات الإدارية واعتماد استراتيجية التمكين، تصبح المنظمة قادرة على إعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بشكل يعزز التواصل الفعال داخل المنظمة ويسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، يتيح هذا النهج للموظفين العمل بشكل أكثر مرونة واستجابة للاحتياجات الدقيقة للعملاء والسوق، كما يُمكنهم من توجيه اهتمامهم وجهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة، مما يعزز الانخراط والمشاركة في تحقيق النجاح المشترك.

هذا النهج ليس فقط يعزز الثقة والشفافية بين الإدارة والعاملين، بل يفتح أيضاً الأبواب أمام الإبداع والابتكار من خلال تشجيع تبادل الأفكار والمقترحات بحرية. بفضل هذه الثقافة المفتوحة والمشجعة، يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية قوية واستمرارية في سوق متغير بسرعة، حيث يتمكن العاملون من الشعور بالانتماء والمسؤولية نحو نجاح المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

2- مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية..

أ- مشكلة الدراسة.

تركز استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية على تعزيز القدرات الذاتية والمهارات القيادية للموظفين، مما يزيد من مشاركتهم ورضاهم الوظيفي. يتم دمج التعلم التنظيمي كعنصر أساسي لتحفيز الابتكار وتحسين الأداء العام للمؤسسة. من خلال هذه الاستراتيجيات، تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تحقيق مرونة أكبر وتكيف سريع مع التغيرات في السوق المحلي والدولي، وللوقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بمديرية الضرائب لولاية الطارف في تحقيق التعلم التنظيمي؟

أ- الأسئلة الفرعية.

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم طرح بعض التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف؟
- ما هو مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين العاملين على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين القرارات والمسؤولية والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين التوجيه والتطوير والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين الشفافية والتواصل والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؟

3-فرضيات الدراسة.

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع جملة من الفرضيات كما يلي:

- الفرضية 01: يوجد تطبيق عالي لاستراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف؛
- الفرضية 02: يوجد تطبيق عالي لممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؛
- الفرضية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين العاملين على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين القرارات والمسؤولية والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؛

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين التوجيه والتطوير والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين الشفافية والتواصل والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

4- أهمية وأهداف الدراسة.

أ- أهمية الدراسة.

تبرز أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على الموضوع يركز على تأثير تطبيق تمكين العاملين على التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، ويمكن لهذه الدراسة أن تشكل اهتماما للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الاستفادة من النتائج التي تم الوصول إليها.

ب- أهداف الدراسة.

ولهذه الدراسة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- محاولة معرفة مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف؛
- محاولة معرفة مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؛
- محاولة إبراز أثر بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين وممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف؛
- تقديم إقتراحات والتوصيات الضرورية.

5- حدود الدراسة.

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر بين المتغيرين التاليين: استراتيجية تمكين العاملين كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع.

- حدود مكانية: تمت الدراسة في مديرية الضرائب بولاية الطارف.

- حدود بشرية: استهدفت دراستنا العاملين بمديرية الضرائب -الطارف- ، حيث تم توزيع الاستبيان على العاملين.

- حدود زمنية: أجريت الدراسة الميدانية من 12 ماي 2024 إلى غاية 31 ماي 2024.

6- التعريفات الإجرائية.

- تمكين العاملين: هي مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى منح الموظفين السلطة والحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من مشاركتهم في العمل ويعزز إحساسهم بالملكية والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. يمكن أن يشمل ذلك التدريب، توفير الموارد، وزيادة الشفافية في العمليات.

- إستراتيجية تمكين العاملين: هي خطة منهجية تعتمد المنظمة لتعزيز قدرات الموظفين ومنحهم مزيداً من السيطرة على عملهم. تتضمن هذه الإستراتيجية تحديد أهداف محددة، وتطوير سياسات وبرامج تدريبية، وتحسين قنوات الاتصال الداخلية، وتشجيع ثقافة الابتكار والمشاركة الجماعية في صنع القرار.
- **التعلم التنظيمي:** هو عملية تطوير وتحسين مستمر لقدرات المنظمة من خلال استيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها على السياسات والممارسات والإجراءات. يشمل ذلك التعلم من الأخطاء والنجاحات، ومشاركة المعرفة بين الأفراد والفرق، وتبني ثقافة التحسين المستمر.

7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أ- دراسات سابقة

في حدود عملنا هناك بعض الدراسات التي تناولت جانباً من الموضوع الذي تناولنا دراسته، ومن بين الدراسات نذكر ما يلي:

1- ضيف دنيا، قاسمي كمال، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية **BADR** -المسيلة-، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 14، الجزائر، 2020:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة اشتملت على (22) فقرة. واشتملت عينة الدراسة على (57) مفردة. وتم اعتماد برنامج SPSS لتحليل البيانات احصائياً. خلصت الدراسة إلى أنه هناك ادراك لمفهوم تمكين العاملين من قبل العاملين في بنك **BADR** وأنه هناك مستوى مقبول لأبعاد تمكين العاملين في بنك **BADR** أنه بنك **BADR** يتبنى التخطيط الاستراتيجي مع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بأنه على المؤسسة المبحوثة تمكين العاملين فيها من التطلع على الغايات التي تستهدفها مؤسستهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وبالتالي مشاركة العاملين بكافة المعلومات حول نشاط المؤسسة.

2- بوخمم عبد الفتاح، بوتاعة سليمة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -جيجل-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة ميلة، الجزائر، جوان 2015: تتعاطم المشكلات والمعوقات التي تحدّ من كفاءة وفعالية المؤسسات، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التي يمر بها عالم اليوم، مما يستوجب البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه المشاكل. ويعتبر تمكين العاملين من

المناهج الإدارية المعاصرة والمعتمدة في مجال تسيير الموارد البشرية، هذا المفهوم جاء ليؤكد على إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وتتمحور إشكالية هذا البحث حول مدى تطبيق تمكين العاملين وفقا لإدراك كل من الإطارات وأعوان التحكم في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيغل، وكانت نتائج الدراسة قبولنا للفرضيات الصفرية لكون الاختبارات الإحصائية جاءت غير دالة.

3- طار عبد القدوس، جقيدل رشيدة، مستوى تطبيق تمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2024:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق التمكين الإداري على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، بعد وضع الإطار النظري، ومن خلال إجراء مسح أدبي من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات على عينة من رؤساء الأقسام ونوابهم والموظفين الإداريين التي بلغ عددها 36 مفردة ولغرض تحليل بيانات الاستبانة، ومعرفة درجة تطبيق التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، التكوين والتدريب فرق العمل الاتصال الفعال والتحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري متوسط نسبيا قدر بـ 67.8% للجامعة محل الدراسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري بين الكليات ماعدا بعد فرق العمل، وفي الأخير توصي الدراسة إلى ضرورة الرفع في مستوى الوعي لدى كافة الأطراف العاملة بالمؤسسة الجامعية لمفهوم تطبيق أبعاد التمكين الإداري.

4- سليمان عز الدين، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 03، جامعة الخلفة، الجزائر، 2016:

أضحى التعلم التنظيمي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر اتجاه مختلف المقولات النظرية والعملية التي تحكم هذه الظاهرة التنظيمية، هذا ما دفعنا إلى تقصيها في سياق تنظيمي يتميز بالتحول والتطور نحو طرق وأساليب تعليمية تعطي لتنمية رأس المال البشري أهميتها كمتطلب أساسي للرقى والمنافسة، وفي هذا السياق طرحنا هذا الموضوع محاولين تحديد أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال التطرق لأهم إستراتيجياته وكيف يمكن تسريعه، وماهي مختلف الخصائص والأنماط والأدوات والآليات التي تساهم في تطوير هذه الإستراتيجية من أجل الوصول إلى نتائج أفضل.

5- بريطل فطيمة الزهرة، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2017:

تهدف من خلال دراستنا إلى إلقاء الضوء على الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في تطوير المنظمات وذلك من خلال مستوياته المتمثلة في التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، إذ تعمل هذه الأخيرة على الاستثمار في التراكم المعرفي لأفراد المنظمة من خلال عدة عمليات متمثلة في تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تم إسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك هذه المؤسسة الوطنية الكبرى في مجال المحروقات في الجزائر، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى أهمية ذلك في تطوير المنظمات، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه نظرياً والممارسة على أرض الواقع. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سوناطراك ذات اهتمام متوسط بعملية إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة.

6- رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والاعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2019:

تهدف هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على التعلم التنظيمي لما له من أهمية في تحسين أداء المنظمات، حيث يعد التعلم التنظيمي أحد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية، كما انه قادر على الحفاظ على التراكم المعرفي وبناء تراكم فكري ومعتمد بذلك على كفاءته وقدرته في التعامل مع متغيرات السوق. في نفس السياق نجد ان المنظمات المتميزة هي من اصبحت تتبع بذكاء منها كل مستجدات التعلم التنظيمي، اذ يمثل هذا الاخير المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في مختلف المجالات.

ب- تعقيب على الدراسات السابقة.

- اتفقت الدراسات في موضوع إستراتيجية تمكين العاملين والتعلم التنظيمي حول أهميتها وإختلفت في طريقة ربطها وكذلك طرق تطبيقها في مؤسسات اقتصادية؛

- إختلفت الدراسات السابقة جمعها في عينة الدراسة، فكل دراسة طبقت على عينة مختلفة عن الأخرى؛

- تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة في عدة نقاط وهي أن هذه الدراسة هدفت إلى مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التعلم التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف.

8- هيكل الدراسة.

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تمت هيكلة الدراسة وفق أسلوب IMRAD الذي يسهل عرض وتصفح مختلف أقسام أو فصول المذكرة حيث تم التركيز على أربعة أجزاء رئيسية هي:

- المقدمة Introduction

- الطريقة Méthodes

- النتائج Results

- المناقشة Discussions

وفي ما يلي تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

- الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان: "الإطار العام للدراسة".

تناولنا فيه عرض المقدمة وطرح الإشكالية والأسئلة الفرعية، أهمية وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الإجرائية، إضافة إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها، ثم الهيكل الدراسة.

- الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان: "التأصيل النظري لإستراتيجية تمكين العاملين والتعلم التنظيمي"

تم تقسيمه على مبحثين، أول مبحث حول الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تمكين العاملين، وثاني مبحث الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي.

- الفصل الثالث: الذي جاء تحت عنوان: "دراسة ميدانية في مديرية الضرائب بولاية الطارف".

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية الطارف، والمبحث الثاني بعنوان منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث جاء بعنوان عرض نتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: تأصيل النظري

لإستراتيجية تمكين العاملين والتعلم

التنظيمي

تمهيد

في عالم الأعمال المتسارع والمتغير باستمرار، يعد التعلم التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تمكن المنظمات من التكيف والنمو، إن تمكين العاملين ليس مجرد استراتيجية لزيادة الإنتاجية، بل هو أيضا وسيلة لتعزيز القدرة على التعلم والابتكار داخل البيئة التنظيمية، يعتبر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين خطوة حاسمة نحو تحقيق التعلم التنظيمي، حيث يُسهم في خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة وتبادل المعرفة.

تهدف إستراتيجية تمكين العاملين إلى منح العاملين السلطة والمسؤولية والحرية والثقة لاتخاذ القرارات والمبادرات المتعلقة بعملهم وتحسينه. وبذلك، تزيد من رضاهم والتزامهم وإبداعهم وإنتاجيتهم، كما تساهم في تعزيز ثقافة التعاون والتواصل والتفاعل بين العاملين والإدارة والزبائن، ولتحقيق ذلك، تحتاج المنظمات إلى توفير الدعم والتشجيع والتدريب والتقييم والمكافأة للعاملين الممكنين، كما يهدف التعلم التنظيمي إلى تطوير قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها وبيئتها وتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. وبذلك، تزيد من قدرتها على التكيف والابتكار والتغيير، كما تساهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر والتفكير النقدي والحل الإبداعي للمشكلات.

لقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية تمكين العاملين.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية تمكين العاملين.

تعتبر استراتيجية تمكين العاملين من الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات وزيادة رضا العاملين عن أعمالهم، تقوم هذه الاستراتيجية على منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وقد أظهرت العديد من الدراسات العلمية فوائد تمكين العاملين على مختلف مستويات.

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين.

اولاً: مفهوم تمكين العاملين.

تعريف التمكين لغة: " تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، وكذلك التمتين والترسيخ، فضلاً عن القدرة والاستطاعة ".¹

قد اختلفت مفاهيم حول تمكين العاملين من هنا نعرضها كما يلي:

يُعرف Ettore: " التمكين بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا".²

وتعرف ايضاً: " التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم".³

عرف التمكين بأنه: " توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات التنظيمية حيث تسند إليهم المهام بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز على العاملين في الأقسام الأمامية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة".⁴

¹ جنان حاتم كامل الكبيسي، التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، مجلة الاستاذ، المجلد 03، العدد 216، العراق، 2016، ص.306.

² فيصل سالم الكبيسي، مريم محمد حسن، تمكين العاملين: الماهية والاهمية، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، 2019، ص.47.

³ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الحفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2014، ص.25.

⁴ داود غديري، ابو بكر بوسالم، اثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهمك التنظيمي في ظل الدور الوسيط لسلوك الحضاري باستخدام منهجية (sem-pls) - دراسة حالة كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل-، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2023، ص.38.

تمكين العاملين: " يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكن حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي يتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".¹

كما يمكن قول: " عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة".²

لقد عرف Murrel and Meredith التمكين بأنه: " تمكين شخص ما للقيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".³

بينما عرف Shackletor التمكين بأنه: " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".⁴

من خلال ما سبق نقول أن تمكين العاملين هو منح الافراد الحرية لممارسة اعمالهم دون قيود، مع توفير الفرص التي تمكن الافراد من تطوير مهاراتهم، وزيادة مستوى مشاركتهم الفعالة في العمل، مما يعزز رضاهم وغايتهم لتحقيق الاهداف الشخصية والمؤسسية ونذكر مختلف خصائص تمكين العاملين كالتالي:

- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الفرد استغلال كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل؛
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية لأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد بإعطائهم المزيد من الحرية؛
- النظر إلى القوانين على أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها وليست غاية في حد ذاتها وبالتالي يحرر الفرد ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه؛

¹ عيسات فاطمة الزهرة، بجياوي عبد الحفيظ، مرياح طه ياسين، تجارب الدولية في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص.41.

² قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجه نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017، ص.297.

³ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 01، القاهرة، مصر، 2015، ص.139.

⁴ المرجع نفسه، ص.139.

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.¹
- ثانيا: أهمية تمكين العاملين.

يكتسي تمكين العاملين أهمية بالغاً على جميع المستويات كما يلي:

- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى دعمه وجعل خطئه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛
 - التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذه؛
 - زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم؛
 - تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛
 - تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات؛
 - تحسين جودة المنتجات والعمليات؛
 - تعظيم أرباح الشركة من خلال ارتفاع كفاءة وفعالية العاملين؛²
 - حاجة المنظمة إلى أن تصبح أكثر استجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء؛
 - حاجة المنظمة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها (البشرية - المادية) لزيادة الإنتاج؛
 - السرعة في اتخاذ القرارات، وتفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة؛
 - التمكين يعد مرتكزا للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، كالتوجه نحو العولمة وتكنولوجيا المعلومات من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة لذلك.³
- ثالثا: أهداف تمكين العاملين.

يمكن تحديد أهداف التمكين العاملين كآلي :

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- الاستفادة الفعالة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛

¹ سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلبات وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد20، الجزائر، 2016، ص، ص، 36، 37.

² اسامة بورزق، الاثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعاملين الاجراء cnas بمدينة الاغواط، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2022، ص، ص، 42، 43.

³ سليمان سالم جمعة العبيدي، تمكين العاملين في الشركات الصناعية الليبية، المجلة الليبية العالمية، العدد08، كلية التربية المرح، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016، ص.05.

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو؛
 - جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء؛
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها؛
 - البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار.¹
- المطلب الثاني:** إستراتيجية تمكين العاملين: مفهوم، دوافع، ابعاد.

اولا: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين.

قبل تتطرق الى مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين نعرف الاستراتيجية كما يلي:

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية.²

عرف شاندر (Chandler) إستراتيجية: " بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا".³

وبصفة عامة يمكن تعريف الاستراتيجية الإدارية: " على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنظمة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن".⁴

¹ ملياني زعيمة، تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل واقع ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة: مؤسسة نفضال فرع GPL بشار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص.115.

² ومان محمد توفيق، دنبري لطفي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والاجراءات، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 22، العدد 01، الجزائر، 2022، ص.1180.

³ ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص.144.

⁴ المرجع نفسه، ص.144.

قد ظهرت مفاهيم كثير حول إستراتيجية تمكين العاملين على نحو التالي:

فقد وصف Nixon: "التمكين كونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم وتشمل المديرين بهدف استغلال مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل".¹

وتعرف ايضا: "أن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد".²

فإستراتيجية التمكين: "هي العمليات والإجراءات الهادفة إلى تهيئة وتكوين العاملين المراد تكوينهم وتهيئة الظروف المناسبة لذلك في سبيل تحقيق القيمة المضافة على المدى الزمني البعيد".³

ويمكن قول: "هي إستراتيجية حديثة تسعى إلى إطلاق وتفجير الإبداع لدى العاملين وحثهم من أجل بذل أقصى ما لديهم وإشراكهم في رؤيتها المستقبلية مع إيجاد التوازن والتكامل بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة".⁴

وتعرف كذلك إستراتيجية تمكين العاملين: "حث الأفراد العاملين وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم على نحو أفضل ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف المنظمة، وإمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف المنظمة وإستراتيجياتها بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق أهداف المنظمة ومنح الأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حرية التصرف في النشاطات التي يمارسونها".⁵

¹ كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أسلور- مثال الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 08، الجزائر، 2017، ص.88.

² فلة عيساوي، مراد بومنقار، إستراتيجية تمكين العاملين الاداريين: رؤية جديدة في الفكر الاداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 44، الجزائر، 2015، ص.142.

³ قسوم فيصل، بوزيان رحامي، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة def Med spa -عين الدفلى-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2022، ص.140.

⁴ المرجع نفسه، ص.140.

⁵ إيمان احمد الهنيبي، ديمة النسور، تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الاداء المالي دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة الاردن، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 108، الاردن، 2018، ص.675.

وتعرف كذلك: "هي استراتيجية ادارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبرتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف الشركة وغاياتها".¹

ومما سبق يمكن القول ان استراتيجية تمكين العاملين هي استراتيجية تركز على منح العاملين حرية وصلاحيات أكبر لتحسين ادائهم وتحقيق اهدافهم الخاصة، مع تأكيد على تحقيق اهداف المنظمة بشكل متكامل.

ثانياً: دوافع إستراتيجية تمكين العاملين.

هناك عدت أسباب تدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية التمكين، من أهمها ما يلي:²

- يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمنظمات في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لا سيما البشرية منها التي تمتاز بالخبرات والمهارات العالية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى إلى اعتماده وتبنيه؛
- من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية؛
- ثورة المعلومات وتقنياتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين؛
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم؛
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية؛
- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد، وتبني الهيكل التنظيمي المفلطح؛

¹ ميسوم عبد الله احمد، اضوان كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عين من العاملين في مستشفى ابن الاثير النعمي/ نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص.105.

² زكية بوسعد، استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة - دراسة حالة الجامعات الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 2، الجزائر، 2018، ص، ص، 12، 13.

- استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن؛
 - يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي؛
 - توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا للمنظمة لتطبيق إستراتيجية تمكين، حيث أن التحديات الخارجية تظهر كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة والتغيرات في هيكل القوى العاملة والتوقعات المرتفعة للزبائن، وتتعلق التحديات الداخلية بالمحافظة على العاملين، الحوافز، والتطوير.¹
- ثالثا: أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين.

- 1- تفويض السلطة:** التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.²
- 2- تحفيز العاملين:** يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، وذلك بتنمية الشعور عند الموظفين بأن منظمتهم تقوم بتشجيعه وتقديم له المكافآت المرتبطة بأدائه مما يؤدي إلى زيادة الدافعية عندهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم واستعداداتهم، وكلما يتعلق بزيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المطلوبة، وتعزيزها.³
- 3- الحرية والاستقلالية:** تشكل الحرية والاستقلالية البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها في حين تشير الاستقلالية إلى تقليص دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع.⁴

¹ زكية بوسعد، مرجع سابق، ص.13.

² حمزة زرقين، علي غزيباون، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية لأنسجة بالمسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021، ص.192.

³ هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 02، العدد 08، الجزائر، 2018، ص.105.

⁴ حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري في تحسين مستوى الاداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة -جامعة سيها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، ليبيا، 2017، ص.754.

4- التدريب: ينبغي لأي منظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية كمهارة التفاوض ومهارة اتخاذ القرار وحل المنازعات وغير ذلك من المهارات القيادية، فالتدريب يمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فقط بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة لذلك لا بد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنظم.¹

5- القيادة: في ظل المنظمة المتمكنة يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. أيضاً يمكن الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يتمتع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين والأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة متمكنة، يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجيدة وكذلك يساهم في زيادة اندماج العاملين ورفع دافعيتهم وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الاندفاع نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.²

6- الاتصال ومشاركة المعلومات: العنصر الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر جميع مستويات المؤسسة، وتعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الفرد في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل العملاء، ودون المعلومة الصحيحة أو المتجددة، لا يمكن للفرد التصرف بحرية وجدارة لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح في موقف معين.³

7- بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.⁴

¹ حسن عبد السلام علي عمران، مرجع سابق، ص.755.

² فاطمة الزهراء طلحي، اثر استراتيجية التمكين الاداري في تحسين الداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق اهراس، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2022، ص.654.

³ بوزورين فيروز، التمكين الاداري واثر الرضا الوظيفي - دراسة حالة المؤسسة حق ونفخ البلاستيك بسطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، سطيف، الجزائر، 2020، ص.364.

⁴ رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 01، فلسطين، 2015، ص.311.

المطلب الثالث: تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

أولاً: مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

تحتاج المنظمات التي تفكر في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين إلى عشرة مراحل لتنفيذها، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: والتي يجب أن يقرر المدير سبب تبني برنامج تمكين العاملين، وأن يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبني هذه السياسة، إذ أن أسباب التبني مختلفة منها: تحسين خدمة العملاء، ورفع مستوى الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وتخفيف عبء العمل عن المدير، وأيا كان السبب أو الأسباب فتوضيح ذلك للعاملين يساعد في حد ما من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ العاملون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه تمكين العاملين، كما يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين، لما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، إذ لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات والصلاحيات التي ستعهد للعاملين من تطبيق برنامج تمكين العاملين.¹

2- التغيير في سلوك المديرين: إن إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد محيط عمل ممكنة تتمثل في تعلم كيفية التخلي عن السلطة، وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، لأن العديد من المديرين قد أمضوا سنوات عدة للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للعاملين خطوة جوهرية نحو تطبيق تمكين العاملين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: لا بد من تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للعاملين، وهي تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يريدون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي، إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والعاملين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل مباشر.²

¹ نظام احمد مدوهوما، اثر تمكين العاملين على الاداء في المؤسسات العامة في جزر القمر (المؤسسة الوطنية لاتصالات والمؤسسة الوطنية للكهرباء والمياه وجامعة جزر القمر نمودجا 2007-2017)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الادارة العامة، قسم السياسة، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2018، ص.25.

² المرجع نفسه، ص، ص، 25، 26.

- 4- **تكوين فرق العمل:** وتنص هذه المرحلة أن تتضمن جهود تمكين العاملين باستخدام أسلوب الفريق حتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك هو إدراك العاملين بأن يعمل بشكل جماعي، وبما أن فرق العمل هي جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.¹
- 5- **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم بحاجة لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن تتوفر للعاملين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيفية تقديم مساهمة لنجاح المؤسسة من خلال وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها، فكلما توافرت للعاملين معلومات عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.²
- 6- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على الرؤساء اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد.³
- 7- **توفير التدريب:** التدريب هو أحد المكونات الأساسية للتمكين العاملين حيث يجب توفير برامج تدريبية مثل التدريب على حل المشاكل الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فريق العمل.
- 8- **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين العاملين وماذا يمكن أن يعني فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، كذلك يحدد الرؤساء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها.⁴
- 9- **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لا بد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، كما يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو أداء العاملين.
- 10- **عدم استعجال النتائج:** بما أن تبني عملية التمكين العاملين ستتضمن تغييرا في محيط العمل فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والمنظمة وقتها لإدارة المتطلبات الجديدة لعملية التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة لذا تأخذ وقتا كافيا لذلك

¹ نظام احمد مدوهوما، مرجع سابق، ص.26.

² المرجع نفسه، ص.26.

³ صباح بن سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص.43.

⁴ المرجع نفسه، ص.44.

ثانياً: أساليب ومتطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

1- أساليب تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

أساليب التي يمكن استخدامها لتمكين العاملين، وهي:¹

- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة؛
- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل؛
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم؛
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له؛
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم؛
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيزها أو إصلاحها؛
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين؛
- التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فلاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين؛
- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل؛
- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.²

¹ ابراهيم داود فهد العريق، اثر التمكين على اداء العاملين في امانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الادارة العامة، قسم الادارة العامة، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2017، ص، ص، 27، 28.

² المرجع نفسه، ص.27.

2- متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

إن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في منظمات الأعمال الحالية يتطلب منها تهيئة الجو الملائم في البيئة التنظيمية لهذه المنظمات بما ينسجم مع متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية، ومن أهم متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين بطريقة ناجحة كما يلي:¹

1- تغيير في الهيكل التنظيمي

إن ظهور المنظمات الممكنة يؤكد بأن عصر الهرمية قد انتهى وأن زمن التفويض قد انتهى وذلك لأن المنظمات التي تتجه نحو تطبيق استراتيجية تمكين العاملين تلزم نفسها ببناء فرق العمل الذاتية التي تمتلك حرية التصرف والاستقلالية في إدارة أعمالها بالإضافة الى إعداد برامج تدريبية متطورة من أجل تأهيل وتدريب العاملين ليكونوا هذه الفرق ويكونوا قادرين على وضع الخطط وصنع القرارات المناسبة بشأنها.²

2- التغيير التنظيمي

إن التحول الى مفهوم المنظمة الممكنة يتطلب تغييراً تنظيمياً يطال مفهوم السلطة والقوة وتوزيعها داخل المنظمة حيث أن تمكين العاملين يتطلب التحول من مفهوم فرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم توزيع السلطة على كل العاملين واستخدامها من قبلهم بما يخدم الأعمال في المنظمة ويتوافق هذا التغيير التنظيمي في مفهوم السلطة والقوة مع تغيير الأسلوب الرقابي المستخدم حيث أن النظام الرقابي الذي يجب أن يسود في المنظمة الممكنة هو نظام الرقابة الذاتية التي تنبع من الالتزامات الأخلاقية للعاملين تجاه المنظمة وليس نظام الرقابة الرسمية المقيدة بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح والقوانين وأنظمة الثواب والعقاب.³

3- العمل على تغيير في ثقافة المنظمة

إن أهم مطلب من متطلبات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين هو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة والتحول لثقافة تنظيمية تنسجم وتتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تبني مفهوم التمكين وإن أهم تحول في الثقافة التنظيمية هو التحول من ثقافة الاستئثار والغموض والاحتكار إلى ثقافة المشاركة والشفافية حيث أن المشاركة في السلطة والمعلومات وعرض المعلومات على العاملين بشفافية عالية دون أي غموض أو احتكار يعتبر من أهم التحولات الثقافية نحو المنظمة الممكنة، واستكمالاً لما

¹ فوزي محمد خليفة، اثر التمكين العاملين في تحسين الاداء دراسة ميدانية على الاداريين والدبلوماسيين في وزارة الشؤون الخارجية الفلسطيني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة موارد بشرية، قسم ادارة التنفيذية، معهد العالي لإدارة الاعمال، سوريا، 2018، ص-ص. 49- 51.

² المرجع نفسه، ص. 49.

³ المرجع نفسه، ص. 49.

سبق يمكن القول إن هناك العديد من المرتكزات الأساسية الواجب توافرها لتطبيق التمكين في المنظمة ولتجاوز المعوقات أنفة الذكر ولنجاح هذا التطبيق في تحقيق المأمول منه من خدمة المنظمة وأهدافها وهذه المرتكزات هي:¹

القيادة: إن توجهات ونمط القيادة يعتبران أحد العوامل الأساسية والحاسمة في تمكين العاملين وهناك العديد من الأبعاد التي تندرج ضمن هذا العامل التي تلعب دورها في التمكين ومنها:

- مدى إيمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة فعندما لا يتوفر الايمان بالتمكين ولا يدعم في توجهات المدراء والمشرفين فلا يمكن القول بوجود التمكين مهما كانت الاجراءات والممارسات الأخرى في المنظمة؛
- نمط القيادة والاشراف: " ان النيات بحد ذاتها لا تكفي لتحقيق الانجازات، ما لم يكن نمط القيادة والاشراف مناسباً، فالمشرف المتسلط لا يمكن أن يقوم بتمكين العاملين".

الثقة بين المديرين والمرؤوسين: تتمثل الثقة باستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بأمانتهم وكفاءتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع الاساءة منهم والثقة في مجال التمكين يجب أن تتحقق بين الطرفين الرئيس والمرؤوسين والزملاء أيضاً في حالة العمل الجماعي والفريق.²

الاتصال: يعد نظام الاتصال الفعال ركناً هاماً في مجال تمكين العاملين حيث أن سهولة الاتصال بين ادارة المنظمة وموظفيها وسرعة تبادل المعلومات وامكانية الحصول عليها في الوقت المناسب تسهم في نجاح تمكين العاملين من خلال تمكين المدير من ايصال أفكاره والمعلومات المتوفرة لديه بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للموظف الذي يعتمد عليها في عملية صنع القرار وفي حل مشكلات العمل.³

بناء المعرفة والمهارات: إن تمكين العاملين يتطلب توفير المعلومات لديهم لصنع القرارات وحل المشكلات وهذا يتطلب امتلاك الفرد المعارف علمية معينة بالإضافة الى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة من هنا فان بناء المعرفة والمهارات التي يحتاجها الفرد يعتبر أساساً مهماً من أسس التمكين وإن هذا البناء يتطلب ابتداء تشخيص احتياجات العاملين وتشخيص الفجوة التي يجب أن يقوم التدريب بردمها من خلال اكسابهم ما يحتاجون من المعارف والمهارات الخاصة بالتخطيط وصنع القرارات لحل المشكلات والتحسين المستمر مما يولد لديهم الفخر بالإنجاز واحترام الذات وزيادة الثقة بالنفس مما يساعد على تحفيزهم الى المزيد من الابداع والابتكار.

¹ فوزي محمد خليفة، مرجع سابق، ص.50.

² المرجع نفسه، ص.50.

³ المرجع نفسه، ص.51.

ثالثاً: مزايا وعيوب تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

1- مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يأتي:¹

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين؛
- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف الفقرات التي يمكن من خلالها قياس استشعار العاملين لفوائد التمكين:
- 1- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد؛
- 2- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف؛
- 3- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية؛
- 4- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق؛
- 5- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل؛
- 6- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم؛
- 7- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- 8- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين؛
- 9- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به جديدة؛
- 10- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع والمعوقة للإبداع والابتكار؛
- 11- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي؛
- 12- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة.²

¹ رجائي محمد احمد العيسوي، التمكين الاداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2019، ص، ص، 305، 306.

² المرجع نفسه، ص.306.

2- عيوب تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل المنظمات حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العمل بكامله، والتي منها:¹

- ضعف وقلة مهارات العاملين؛
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين؛
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة؛
- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين؛
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز؛
- ضعف العلاقة ما بين العاملين؛
- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين؛
- وضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف؛
- مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم؛
- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع؛
- غياب فرق العمل من محيط المنظمة؛
- تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات؛
- الخوف من الانحياز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين وبالتالي فان المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية يتأثر موقفهم ويشعرون بالضغط وفقدان ما يميزهم.²

إضافة إلى المعوقات المذكورة يمكن أيضا ذكر ما يلي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛

¹ عماد علي المهيترات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الاردن، 2010، ص.45.

² المرجع نفسه، ص.45.

- زيادة الصراع وتفشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.¹

¹ محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، مجلد أ، العدد 44، الجزائر، 2015، ص.99.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي.

التعلم التنظيمي هو عملية تحسين قدرة المنظمة على التكيف والتغيير والابتكار من خلال تعزيز التعلم الفردي والجماعي والمنظمي لأعضائها، ويهدف التعلم التنظيمي إلى تطوير المعرفة والمهارات والمواقف والقيم التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ورؤيتها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

أولاً: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي.

1- مفهوم التعلم التنظيمي.

قبل تتطرق الى مفهوم التعلم التنظيمي نعرف اولاً ماذا تعني التعلم كما يلي:

في اللغة الإنجليزية تعني كلمة تعلم (Learn) الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف.¹

تعريف مختصر للتعلم: " هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بم يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة".²

ويعرف نجم عبود التعلم: " بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى التغيير الدائم نسبياً في سلوك ونتائج الأعمال".³

¹ مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الاردن، 2013، ص.47.

² عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - بالإشارة الى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **baticim** وحدة ام الوافي، مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال، المجلد 04، العدد 06، الجزائر، جانفي 2018، ص.149.

³ خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021، ص.25.

توجد مفاهيم كثيرة حول التعلم التنظيمي على نحو التالي:

يعرف التعلم التنظيمي بأنه: " يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها وفي اغراض الرئيسية".¹

كما عرفه Fayol et lyles: " على أنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم".²

التعلم التنظيمي أنه: " عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر".³

يعرف دوجسون التعلم التنظيمي بأنه: " الطريقة التي يتم بها إنشاء المنظمات وتكاملتها وتنظيمها لتطوير المعرفة الروتينية وكذلك تحسين كفاءة المنظمة من خلال استخدام مهارات واسعة من القوى العاملة".⁴

التعلم التنظيمي هو: " عملية العثور على الأخطاء وحلها وتصحيحها. إنها عملية، تحدث من خلال تحقيق العلم وتحسين الأداء مع مرور الوقت".⁵

ومن خلال تعاريف السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي هي مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من اجل تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير كفاءة افرادها من خلال اكتساب معارف جديدة.

¹ بريطل فطيمة الزهرة، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017، ص.106.

² رزيقة رحمون، وسيلة، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2019، ص.520.

³ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الاردن، 2010، ص.15.

⁴ Alireza Rezaie, Ghodrattollah Bagheri, **Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)**, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol 01, No 02, 2014, p.149.

⁵ Vajiheh Saadat, Zeynab Saadat, **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership**, Procedia Social and Behavioral Sciences, Dubai, UAE, 2 May 2016, p.221.

2- خصائص التعلم التنظيمي.

للتعلم التنظيمي عدة خصائص نذكرها كما يلي :¹

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية؛
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم؛
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها؛
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية؛
- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.²

ثانيا: أهمية واهداف التعلم التنظيمي.

1- أهمية التعلم التنظيمي.

- تبرز أهمية التعلم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، فهو يحول المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات، وتكمن أهمية داخل المؤسسة في تحقيق الغايات الموالية:³
- تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأمطاط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية؛
- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة؛

¹ ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال، ملتقى دولي، راس المال الفكري في الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص.5.

² المرجع نفسه، ص.5.

³ علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وابحاث، المجلد 08، العدد 08، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012، ص.54.

- تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمد عليها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير؛
 - خلق جو من الشفافية بين العاملين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتاد أن تكون حكراً على الرؤساء في الإدارة؛
 - تنمية فرص وامكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.
- تبرز النقاط اخرى في أهمية التعلم التنظيمي كما يلي:¹
- يحسن قدرة المؤسسة ويفعل علاقتها بالبيئة؛
 - يسمح بدوران الأفكار، نشر الممارسات الجديدة وكذلك خلق علاقات بين الكفاءات الموجودة؛
 - يساعد على تطوير المعارف الضرورية لبلوغ الأهداف المرجوة؛
 - يشكل كفاءات جماعية فعالة على أساس هيكله مسارات تعلم الأفراد وتطوير معارفهم بالاعتماد على التبادل.²

2- أهداف التعلم التنظيمي.

يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:³

- تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي؛
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- التحسين المستمر في الجودة؛
- الإبداع والابتكار؛
- زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية؛
- إدارة الوقت بكفاءة؛
- فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛

¹ سارة عبيدات، عبد مالك حجقيق، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية لشرق الجزائر (sotrimest)، مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، العدد 39، الجزائر، 2014، ص.73.

² المرجع نفسه، ص.73.

³ خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص.12.

- فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة؛
 - تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.
- ثالثا: أبعاد وانماط التعلم التنظيمي.

1- أبعاد التعلم التنظيمي.

يمكن حصرها في الابعاد التالية:

1- البعد الاستراتيجي:

ويتضمن:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، كما تؤدي الرؤية إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم؛
- متابعة المتغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئية، والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، يتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم، مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم؛
- إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية إحدى أنشطة التنظيم الرئيسية.¹

2- البعد التنظيمي:

ويتضمن:²

- العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين أعضائه، كما يُثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعمل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات؛
- الهيكل التنظيمي المرن: إن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هي الهيكل المرن مثل الهيكل المصفوفي أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدد أقل من المستويات

¹ يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات (somiphos) ب تبسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص.21.

² المرجع نفسه، ص، ص، 21، 22.

الإدارية، كما يتم الإعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل؛

- إيجاد ونقل المعرفة إلى أنحاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر إكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وكذلك من خلال تبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم لتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة، والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي.¹

3- البعد الثقافي:

ويتضمن كذلك:

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه، وترى أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدايمهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير وتحت على التعلم من تلك الأخطاء؛

- البيئة المساندة للتعلم وتدعم القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على إستخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث يتضمن هذا العنصر كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة، بالإضافة الى إدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ثم مكافأة الأفراد؛

- المبدعين الجودة الكلية للتعلم حيث إن الإهتمام بالجودة الكلية للتعلم والتدريب، غالباً ما يُعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي ذلك بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة وبأن يعمل كل فرد في المؤسسة على التعلم بصورة مستمرة ولأداء العمل المؤسسي بكفاءة وفعالية.²

4- البعد الاجتماعي:

يتعلق هذا البعد بالتبادلات والعلاقات والحوار بين الأفراد في المنظمة إذ قام Nonaka وزميله Takeuchi عام 1995 بدراسة التعلم التنظيمي كسيرورة ديناميكية لخلق ونشر المعارف التنظيمية التي تتضمن تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة،

¹ يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات (somiphos) ب تبسة، مرجع سابق، ص.22.

² يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص، ص، 35، 36.

والانتقال من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ومن أجل تطوير عملية التعلم التنظيمي يتعين على المؤسسات ضمان التفاعل والتبادل المستمرين بين الأفراد.¹

2- أنماط التعلم التنظيمي.

إن استقصاء أدبيات التعلم يكشف عن وجود أنواع متعددة من التعلم التنظيمي فقد صنف (Senge) التعلم إلى نوعين هما:²

- **التعلم التكيفي:** ويتم بالاستجابة للإحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة وهو يدور عن التقليد أو الاستنساخ لتلك الإحداث ويمثل كما يرى Senge مجرد خطوة أولى باتجاه منظمة التعلم؛
 - **التعلم المنتج:** وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في المنظمة والطرق الجديدة في البيئة لذا فهو يوسع قدرات المنظمة نحو الفرص المتاحة.
- اما التصنيف الذي جاء به Hoange فيشمل:³
- **تصحيح الانحرافات:** يشير هذا النوع من التعلم إلى عملية اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وفقاً للمعايير والقواعد والإجراءات التي يتم العمل بها في المنظمة، فهو يهدف إلى تحقيق الأداء المستهدف من دون اجراء أي تغييرات في القيم والمعايير الحالية؛
 - **تغيير القواعد والمعايير:** يتعلق هذا النوع من التعلم بإعادة هيكلة المجالات الأساسية للمنظمة والتي تشمل القواعد والسياسات والقيم الأساسية للمنظمة، لذلك يذهب هذا النوع إلى ما بعد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
 - **تعلم حل المشكلة:** أو ما يعرف بالتعلم من أجل التعلم (Learning to learn)، ويتطلب هذا النوع من التعلم التفكير بقواعد الحكم والافتراضات، ويعد هذا النوع عنصراً أساسياً للمنظمات التي تركز على الخبرات والتبصر.
- ويجود نوعين من التعلم وهي تصنيف كما يلي:

- **تعلم الحلقة المفردة:** يحدث هذا النوع من التعلم حينما يصحح الخطأ بدون أسئلة أو اختبار للفرضيات الأساسية وبموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات فهذه المخرجات تكون بمثابة

¹ وردة قريظي، مساهمة ابعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الاعمال - دراسة حالة-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص.23.

² ظفر ناصر حسين، أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص.51.

³ المرجع نفسه، ص، ص، 51، 52.

التغذية الراجعة للعاملين فهم إما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دونما بذل جهد أو مراجعة، أو أنهم لا يكونوا راضين عنها فعندها يكفوا عنها ويوقفوا العمل بها؛

- **تعلم الحلقة المزدوجة:** يحدث هذا النوع من التعلم حينما يصحح الخطأ بواسطة التغيير في القيم الموجهة والأفعال وبموجبه يتجه العاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم فهم يبدؤون بالتساؤل الرئيسي كيف نتعلم؟ وما الذي نتعلمه؟ وما أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من اجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة او عن معالجات للانحرافات السابقة فان البحث يتجه نحو أسباب هذه المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن إن تحول دون وقوعها.¹

ويشير Jones إلى نوعين أساسيين من التعلم التنظيمي هما:²

- **الاستكشافي:** ويتضمن بحث الذاكرة التنظيمية لتجربة أنواع وأشكال جديدة من النشاطات والإجراءات التنظيمية لزيادة الفاعلية وهذا النوع من التعلم يتضمن إيجاد طرق جديدة لإدارة البيئة مثل استخدام إستراتيجية التحالف أو إيجاد أنواع جديدة من الهياكل الإدارة الموارد التنظيمية مثل الهياكل الفرقية؛

- **التحسيني:** ويتضمن تعلم الذاكرة التنظيمية طرق تنقية وتحسين النشاطات والإجراءات التنظيمية لزيادة الفاعلية وهذا النوع من التعلم يتضمن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس التحسينات المستمرة للإجراءات أو تطوير القواعد لأداء النشاطات بفاعلية أكثر وان كلا النوعين من التعلم يستخدم لزيادة الفاعلية التنظيمية.

وتوجد انماط اخرى لتعلم التنظيمي ايضاً:³

- **التعلم من الآخرين:** وفق هذه النظرية، فإن العاملين يقومون بأخذ المعلومات بشكل نشط من خلال البيئة الاجتماعية من خلال الأشخاص من حولهم عندما يتعلمون، افتراض أن تدرس يجد إلا أنك لا زلت تؤدي بشكل ضعيف في أحد دروسك، هناك صديق لك لا يبدوا انه يقوم بتخصيص الوقت نفسه الذي تخصصه أنت لنفس الدرس ومع ذلك فهو يحصل على جيد جداً عالي في تلك المادة؛

- **التعلم من خلال العمل:** يتم التعلم في بعض الاحيان من خلال الانخراط في نشاط جديد او مختلف غالباً ما يسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم الاختباري، هذا التعلم يظهر من خلال الاحتكاك المباشر للمتعلم في محتوى ومضمون التعلم، وهو التعلم من خلال التعلم بالعمل والاحتكاك؛

¹ ظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص.52.

² المرجع نفسه، ص.53.

³ قيس عبد الهادي صالح، التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الاداري للموارد البشرية دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الاوسط التقنية، مجلة 08، العدد 18، العراق، بدون سنة النشر، ص، ص، ص، 88، 89.

- **التعلم المستمر من خلال الابداع:** الابداع هو توليد وخلق افكارا جديدة أو مفيدة من كلمة جديدة فنحن نقصد الافكار التي تمثل طرق جديدة في التفكير من خلال كلمة مفيدة فنحن نعني الافكار التي يكون لديها القدرة المحتملة على الاسهام في الاداء ورفاهية وخير الافراد والمجموعات والمنظمات عندما يكون الناس مبدعون فهم بذلك منخرطون في التعلم المستمر سواء كان هذا التعلم في محاولة للوصول أن التعلم المستمر من خلال الابداع يعد المفتاح الرئيسي للبقاء منافسا للاقتصاد العالمي في يومنا هذا أن التجديد هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية.¹

المطلب الثاني: مستويات عملية التعلم التنظيمي.

أولاً: التعلم الفردي.

يعتبر التعلم الفردي ذلك التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، وله شروط محددة، حيث وحتى يتعلم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك القدرة على التعلم، ليصبح بذلك عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد.²

يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات ووسائل هي:³

- التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للأفراد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها؛
- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين؛
- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه؛
- التعلم من خلال العمل في فريق؛
- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي، الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

وتجدر الإشارة إلى أن التعلم الفردي في التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات مشاهددة، بل يتعداه إلى تعليم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية المتمثلة في التحليل والتعليل وبناء الأطر النظرية والنماذج العلمية وترشيد السلوك الذهني والعقلي لدى العاملين، أي أن التعلم التنظيمي يمكن أن يحول المؤسسة إلى إطار مؤسسي لتعليم الأفراد العاملين فيها، بعد أن كانت المؤسسات في الماضي مجرد إطار لتوظيف المعرفة التي

¹ قيس عبد الهادي صالح، مرجع سابق، ص.89.

² خيرة عيشوش، مرجع سابق، ص.46.

³ علة مراد، مرجع سابق، ص.51.

اكتسبها الأفراد عبر مراحل تعلمهم بالمؤسسات التربوية المتخصصة بالتعلم، وهنا تأتي الصلة الوثيقة بين مفهوم التعلم التنظيمي والتعلم الفردي. والذي تتمثل أهم مظاهر في عملية التدريب.¹

ثانيا: التعلم الجماعي.

يرى العديد من الباحثين أن معظم الأعمال والأنشطة الإدارية والتنظيمية تؤدي بطريقة جماعية أكثر منها فردية إلى نتائج إيجابية من الممكن بلوغها عن طريق العمل الجماعي²، ويعرف التعلم الجماعي على أنه عملية يتخذ فيها الفريق إجراءات، ويحصل على التعليقات ويفكر فيها، ويقوم بإجراء تغييرات للتكيف أو التحسين.³

تتمثل خصائص التعلم الجماعي في النقاط التالية:

- قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة؛
 - يتحاورون علانية في الحلول بين الأعضاء؛
 - وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية؛
 - الاحترام المتبادل بين الأعضاء حتى وإن اختلفوا في مواضيع معينة؛
 - يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.⁴
- ثالثا: التعلم على مستوى المؤسسة ككل.

التعلم في المؤسسة هو أي تحويل ما تم تعلمه إلى سياسات إجراءات، ثقافة تنظيمية هياكل واستراتيجيات رسمية، وتخزين كل ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة من اجل الاستخدام المستقبلي أو هي التعلم المخزن من تاريخ المؤسسة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات.⁵

¹ علة مراد، مرجع سابق، ص.51.

² خيرة عيشوش، مرجع سابق، ص.47.

³ الطاهر لوراسية، تبني ممارسات ادارة المعرفة ضمن فرق العمل وتأثيرها على العمل الجماعي: دراسة حالة مركب الحديد والصلب سيدار الحجار عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جوان 2021، ص.371.

⁴ محمد رمزي جودي، أمينة جودي، دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الابداعية مع الاشارة الى حالة مجمع صيدال الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 02، الجزائر، 2020، ص.570.

⁵ سارة عبيدات، عبد مالك ججيق، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة، مجلة المؤسسة، العدد 03، الجزائر، 2014، ص.96.

المطلب الثالث: سيرورة التعلم التنظيمي.

أولاً: خطوات تطبيق التعلم التنظيمي.

إن تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات يقتضي إهتمام والتزام الإدارة العليا بإدارته على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن هذا المنطلق تتضمن إدارة التعلم التنظيمي المراحل الأساسية التالية:¹

1- مرحلة الإعداد والتحضير لتطبيق التعلم التنظيمي:

- اتخاذ قرار رسمي بتطبيق التعلم التنظيمي من طرف الإدارة العليا؛
- الاستعانة بمستشارين أو خبراء من خارج المؤسسة؛
- تشكيل مجلس يتكون من المستشارين أو الخبراء ومن أعضاء من الإدارة العليا؛
- البحث عن ثقافة تنظيمية تؤيد وتدعم التعلم التنظيمي؛
- إعلام الموارد البشرية بضرورة تطبيق التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لبناء مؤسسة إبتكارية وذكية؛
- إعلام الموارد البشرية بالتغيرات التي سيتم إحداثها من أجل تطبيق التعلم التنظيمي من خلال تقديم جميع المعلومات عن التغيير (موضوع) التغيير، أهدافه، تأثيره على المؤسسة ومواردها البشرية.....؛
- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير مع الموارد البشرية؛
- تحسيس الموارد البشرية بضرورة التعلم المستمر من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتوعيتهم بأنه مسؤولية الجميع.²

2- مرحلة التوقع والتخطيط تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تشخيص بيئة العمل: أي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تحديد الفرص والتهديدات، وكذلك تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- وضع إستراتيجية التعلم التنظيمي، وجعلها كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ودمجها في إستراتيجية كل قسم؛
- تصميم الخطة اللازمة للتنفيذ.

3- مرحلة التنظيم: التنسيق التنظيمي الضروري لتوجيه جهودات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وتشكيل فرق العمل؛

¹ سارة عبيدات، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في مؤسسة الاشغال البحرية الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015، ص.46.

² المرجع نفسه، ص.47.

4- مرحلة التنفيذ وتتضمن:

- إجراء التغييرات اللازمة وتحميد الخطط الموضوعة على أرض الواقع؛

- مساندة وتدعيم التعلم باستمرار من خلال الوقوف أمام المعوقات التي تعوقه (ضمان جودة بيئة العمل).

5- مرحلة التوجيه: وتكون متزامنة مع مرحلة التنفيذ حيث يتم توجيه الأفراد نحو تحقيق التطابق بين الأهداف المتوقعة

والأهداف المنجزة من خلال قيادتهم وخلق الدافعية نحو التعلم؛

6- مرحلة الرقابة: أي معرفة مدى تحقيق الأهداف واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات المناسبة، وهذا من

خلال التقييم الفعال لأداء العاملين، المنتجات التغذية المرتدة من الزبائن والموردين، مقارنة الأداء الأفضل مع المنافسين...

الخ؛

7- مرحلة التحسين والتطوير المستمرين لأساليب وآليات وطرق التعلم التنظيمي من خلال تبني أنماط تفكيرية حديثة،

والاهتمام بالبحث والتطوير ومواكبة التطور الحاصل على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يسهل لها بناء نظم

معلومات استراتيجي يمنحها اليقظة الإستراتيجية.¹

ثانيا: أدوات التعلم التنظيمي.

يمكن تحديد أهم الأدوات التي تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي في المنظمات كالاتي:²

- بطاقة الشبكات الإستشارية: أشار Krachardt وزميله Hanson في عام 2001 إلى أن كل مؤسسة لديها شبكات

غير رسمية لا تظهر في هيكلها التنظيمي الرسمي لكن لها تأثير فعال على طريقة عملها، فهي أداة تساعد على حل

المشكلات وتحسين الكفاءة من خلال تحديد الزملاء الذين يحتاجون إلى استشارات وتحديد الأفراد المهمين في المؤسسة

- دراسة حالة: إن إعداد دراسة حالة تمثل أداة مهمة تتضمن إختيار حالة من بين تجارب المؤسسة، إذ يتم وصف الأحداث

في شكل قصة مما يسمح للقارئ بالتفكير والبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات الفاعلة؛

- مؤشرات الأداء الفردي: إن عملية تحديد مؤشرات الأداء يمكن أن تكون مفيدة لخلق علاقة ارتباطية بين التعلم

والمسؤوليات الفردية، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المؤشرات التي تسمح بقياس أداء الأفراد على مستوى تسيير المعارف؛

- مؤشرات الأداء التنظيمي: تحديد مؤشرات الأداء كأداة لقياس التطور والتقدم المنجز في تسيير المعرفة وتحقيق التعلم ومدى

مساهمة ذلك في تحقيق الخطط الإستراتيجية؛

- بطاقات التعلم: بطاقة التعلم تعتبر أداة تسمح بتقديم تمثيل بصري للتدفقات الداخلية للمعرفة؛

¹ سارة عبيدات، مرجع سابق، ص.47.

² المرجع نفسه، ص.53.

- استبيان المؤسسة المتعلمة: أي إعداد نموذج يحتوي على أسئلة تصف خصائص المؤسسة المتعلمة حيث يتم وضعها على أساس مراجعة شاملة للأدبيات حول التعلم التنظيمي في المؤسسات، وهذا ما يسمح لها بتقييم قدراتها؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر من أهم وسائل التعلم التنظيمي إذ تتمثل في الإنترنت أي شبكة داخلية تسمح بالربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة بالاعتماد على شبكة الإنترنت، تساهم في رفع كفاءة العاملين عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة مما يؤدي إلى خلق جو عمل قائم على التفاعل والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات والاكسترات التي تمثل الشبكة الخارجية التي تعتمد على الانترنت لضمان تدفق¹؛
- مستودعات المعرفة: وهي خاصة بالمعارف الصريحة القابلة للترميز على مستوى الوثائق، كما تمثل وسيلة لجمع المعرفة وإتاحتها للجميع وقد تكون هذه المستودعات على شكل مكتبات أو قواعد بيانات إلكترونية²؛
- خرطنة الكفاءات: ويطلق عليها بطاقات المعرفة حيث يتم تحديد المختصين والكفاءات في مختلف المجالات على مستوى المؤسسة، ثم يتم عرض المعلومات المجمعة بطريقة بيانية أو يتم إدخالها في قاعدة بيانات لإيجاد الكفاءات التي يبحثون عنها الأفراد، إنّ هذه البطاقة تشكل مسارات المرور الدالة على الخبراء والأفراد الأكثر معرفة الذين يمكن الاستعانة بهم في كل مجال من مجالات العمل³.

ثالثا: متطلبات عملية التعلم التنظيمي ومعوقاتها.

1- متطلبات عملية التعلم التنظيمي.

إن ممارسة عملية التعلم التنظيمي بنجاح تتطلب تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف، ونشرها وتعلمها بصفة مستمرة، وفيما يلي أهم الركائز المؤثرة على تطبيق هذه العملية⁴:

1- مرونة الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي في الشركة حجر الأساس في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها من خلال تحديد الأدوار والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد وبين جميع المستويات، لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لتسيير عملية التعلم، ولضمان مستوى عال من التعلم يتطلب بناء هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق المشروع، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات غير الرسمية والتركيز على نظم معلومات التي توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

¹ سارة عبيدات، مرجع سابق، ص، ص، 53، 54.

² المرجع نفسه، ص.54.

³ المرجع نفسه، ص.54.

⁴ عبد الملك جحيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية بشرق الجزائر (sotramest)، مجلة البحث، العدد14، الجزائر، 2014، ص.291.

2- القيادة المشجعة على التعلم: لقد اتجه الباحثين في الآونة الأخيرة نحو التركيز على مفهوم القيادة التحويلية كالنمط الملائم لقيادة التعلم التنظيمي، وهذا نظرا لكون القادة التحويليون هم الذين يركزون على التغيير في الشركة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، كما يلعبون دورا مهما في تدعيم التعلم من الجماعة إلى الشركة، ويحرصون أيضا على تسهيل عملية التعلم من خلال التغذية العكسية، وذلك لأنهم يهتمون بعملية الاتصال.¹

كما فيما يخص تطبيق أسلوب القيادة التحويلية فإنه يتوقف على أربعة محاور أساسية هي:

الخصائص الكارزمية للقائد، تأثير القادة على المرؤوسين لاستخدام الرموز والقيم بهدف زيادة دافعيتهم، الاستشارة الفكرية للمرؤوسين ودفعهم لتقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل وتطويره، والاعتبارات الفردية للمرؤوسين أي التخصيص بالمعاملة معهم بحيث تعامل كل فرد بشكل منفرد.²

3- القيم المشتركة: تلك القيم والمعتقدات التي تدور أساسا حول سبب وجود الشركة، و يتم توصيلها لجميع العاملين بشكل علني أو ضمني. هذه القيم تشكل أساس الثقافة التنظيمية ويجب على القادة ترسيخ وتطوير قيم الشركة والقواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تناسب استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي ولكي تنجح عملية التعلم التنظيمي يجب على الشركة ترسيخ ثقافة تنظيمية محابية للتعلم التي تعرف على أنها تلك القيم والقواعد المعبرة عن أساليب عمل الشركة، والتي تتميز بالتفكير النظري العميق الهادف إلى تحقيق أعلى مستوى من التعلم التنظيمي.

تتميز ثقافة التعلم التنظيمي بما يلي:

- خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي؛
- تركيز على تصميم أنظمة تسمح باكتساب وتبادل المعارف؛
- تركيز على خلق رؤية مشتركة جماعية، وتمكين الموارد البشرية؛
- تشجع على الاتصالات، وتؤكد على تصميم نظم تربط البيئة بالشركة؛
- التأكيد على تكوين قيادة إستراتيجية تؤمن بالتعلم.³

4- التشارك المعرفي: أي مدى اهتمام الشركة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم. وهكذا يصبح فريق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد

¹ عبد مالك جحيق، سارة عبيدات، مرجع سابق، ص.291.

² المرجع نفسه، ص.291.

³ المرجع نفسه، ص.292.

وتعلم الشركة عن طريق تشجيع الحوار بين أعضائه، وتبادل الأفكار والمهارات والمعارف وإثارة القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة للتعامل مع المشكلات.¹

5- تمكين الموارد البشرية: يعرف تمكين العاملين على أنه عملية منح الأفراد الحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذ ويستمد هذا المفهوم أهميته من مدى مساهمته في مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل وحر يؤدي إلى اكتسابهم خبرة، وسرعة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. وهنا يجب التمييز بين مصطلح التمكين وتفويض الصلاحيات حيث هذا الأخير عرف على أنه عملية نقل السلطات الموكلة للقائد إلى أفراد آخرين مما يساهم في منحهم فرصة تعلم مهارات ومعارف جديد.²

6- تكوين الموارد البشرية: إن ممارسة التعلم التنظيمي بحاجة إلى تكوين الموارد البشرية حول كيفية العمل ضمن فريق، كيفية خلق وتقاسم المعارف والخبرات، وكيفية تحديد المشكلات وتسييرها وحلها، فحسب ما يعرف التكوين على أنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى صيانة وتطوير الكفاءات المرتبطة بالمناصب والتطورات المهنية عن طريق الاكتساب وتحسين المؤهلات.³

2- معوقات عملية التعلم التنظيمي.

إن انفتاح بيئة عمل المنظمات والتغيرات المتسارعة في حقل الإدارة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بها أدى إلى ضرورة تبني المنظمات اتجاهات إيجابية تمكنها من فهم العلاقة بين محدداتها الثقافية وطبيعة أفرادها لمواكبة هذا الانفتاح، ويُعد التعلم التنظيمي من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمات للتمكن من الوصول إلى الأداء الفعال لها، غير أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية، وهي كما يلي:

المعوقات على مستوى المنظمة ومن أبرزها :

- غياب القيادات الواعية بأهمية التعلم والتمسك بالإجراءات القديمة، واحتكار جميع المعلومات لدى الإدارات وعدم الاعتراف بالأخطاء؛
- ثقافة المنظمة التي تشجع المحافظة على الوضع الراهن ومقاومة التغيير، ومحدودية المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى نمط الاتصالات، والعادات والتقاليد التي تؤدي إلى عدم التركيز على أهمية التعلم التنظيمي؛

¹ عبد مالك ججيق، سارة عبيدات، مرجع سابق، ص.292.

² المرجع نفسه، ص.292.

³ المرجع نفسه، ص.292.

- الهياكل التنظيمية الهرمية التي تؤكد على ضرورة الهرمية وزيادة مستوى المركزية بين المستويات الإدارية مما يعرقل انسيابية تدفق المعلومات، وعدم الشفافية، بالإضافة إلى التمسك الحرفي بالإجراءات والقوانين، مما يؤدي إلى عدم إتاحة المعلومات لجميع أفراد المنظمة، وبالتالي يعيق عملية التعلم، لذلك يجب على المنظمات الميل إلى تبني هياكل تنظيمية عضوية تتمتع بالمرونة والتكيف؛
 - ضعف الامكانيات المادية وعدم انفتاح المنظمات على العمل بشكل حضاري، وعدم قدرة المنظمة على توفير التقنيات اللازمة للعمل، وتطوير البحث العلمي. ، وكذلك إعطاء مكافآت الانجاز والابداع.
- المعوقات على مستوى الأفراد ومن أبرزها :**
- اعتقاد الأفراد أن المعرفة ملكية فردية ومصدر قوة وتفاوت يحمي صورتهم الايجابية داخل العمل والتركيز على التعلم احادي الاتجاه وليس مزدوج الاتجاه؛
 - القلق من حدوث فوضى وفقدان الاستقرار، بسبب طبيعة المناخ السلبي السائد وعدم الرضا عن العمل؛
 - عدم الرغبة في بناء فرق عمل، ضعف الاتصالات بين العاملين؛
 - اعتقاد الأفراد بأن التعلم التنظيمي يتطلب عقد دورات لذلك؛
 - عدم توفر أفراد مؤهلين للعمل بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب في ذلك تركيز الإدارات إلى التوظيف والتعيين بخبرات متدنية، ومهارات محدودة؛
 - عدم رغبة الأفراد في التعلم وانخفاض روح المبادرة لديهم نحو التطوير.¹

¹ عائشة علي دقيق، معوقات استخدام التعلم التنظيمي في المنظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، المؤسسات واشكالية التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجا)، كلية الاقتصاد والتجارة، ليبيا، الموافق ل 11-12 افريل 2019، ص.126.

خلاصة الفصل

تعد الاستراتيجيات المتعلقة بتمكين العاملين والتعلم التنظيمي من الركائز الأساسية لتطوير البيئة الوظيفية وتحسين الأداء داخل المنظمات، تمثل استراتيجية تمكين العاملين مفهومًا يركز على منحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات المؤثرة، مما يُسهم في تعزيز الإبداع والابتكار، تتجلى أهمية هذا المفهوم في تحفيز العاملين وزيادة التزامهم تجاه أهداف المؤسسة، بينما تتنوع أهدافه بين تحسين الكفاءة والفعالية وتطوير مهارات العاملين.

من جهة أخرى، يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية. يتضمن هذا التعلم عدة مستويات تبدأ من الفرد وتمتد إلى الجماعة والمؤسسة ككل، مما يساعد في تطوير القدرات الجماعية وتعزيز الابتكار، تتطلب عملية التعلم التنظيمي خطوات وأدوات محددة لضمان تطبيقها بفعالية، وتواجه تحديات قد تعيق تقدمها.

بشكل عام، تُسهم هذه الاستراتيجيات في بناء بيئة عمل ديناميكية تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على النمو والتطور في مواجهة التحديات المستقبلية. يُعد تطبيق هذه الاستراتيجيات بنجاح عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وضمان استمراريتها وتنافسيتها في السوق.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في
مديرية الضرائب لولاية الطارف

تمهيد

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع والتي تقتضي محاولة اسقاط مفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة.

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في المنظمات الحديثة لتعزيز التعلم التنظيمي لدى افراد المؤسسة، ارتأينا أن نقوم بمتابعة مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين وممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب بولاية الطارف.

لقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية الطارف.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب بولاية الطارف.

تعمل مديرية الضرائب بولاية الطارف على مواكبة التطورات العلمية التقنية، وادخال أحدث التقنيات الى المؤسسات ككل، وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن.

المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية الطارف.

تأسست المديرية العامة للضرائب في 19 أبريل 1963 بمقتضى المرسوم رقم 127-63 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و تنشط تحت وصاية وزارة المالية.

أما مديرية الضرائب لولاية الطارف تأسست يوم 05 جويلية 2003 من طرف والي ولاية الطارف مقرها الحالي كائن بنزل المالية لولاية الطارف مقابل الطريق الوطني رقم 44، وتعتبر فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة.

تضم مديرية الضرائب لولاية الطارف خمسة مديريات فرعية ولكل واحدة منها مكاتب تسيير تحت سلطتها والمختصة في مجالاتها المحددة.

أما المصالح الخارجية التابعة لها تمثل 22 مصلحة موزعة عبر إقليم الولاية، منها 08 مفتشيات (07 مفتشيات الضرائب ومفتشية وحيدة للتسجيل والطابع) و 07 قباضات الضرائب عبر إقليم الولاية، و 06 مراكز جوارية، و مركز ضرائب وحيد، كما تشغل المديرية الولاية للضرائب في الوقت الحالي 431 موظف موزعين بين أعوان و إطارات وعمال مهنيين يمارسون مهامهم في مقر المديرية وعبر مصالحها الخارجية.¹

المطلب الثاني: مهام مديرية الضرائب لولاية الطارف.

هي مكلفة ب:²

- ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها؛
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

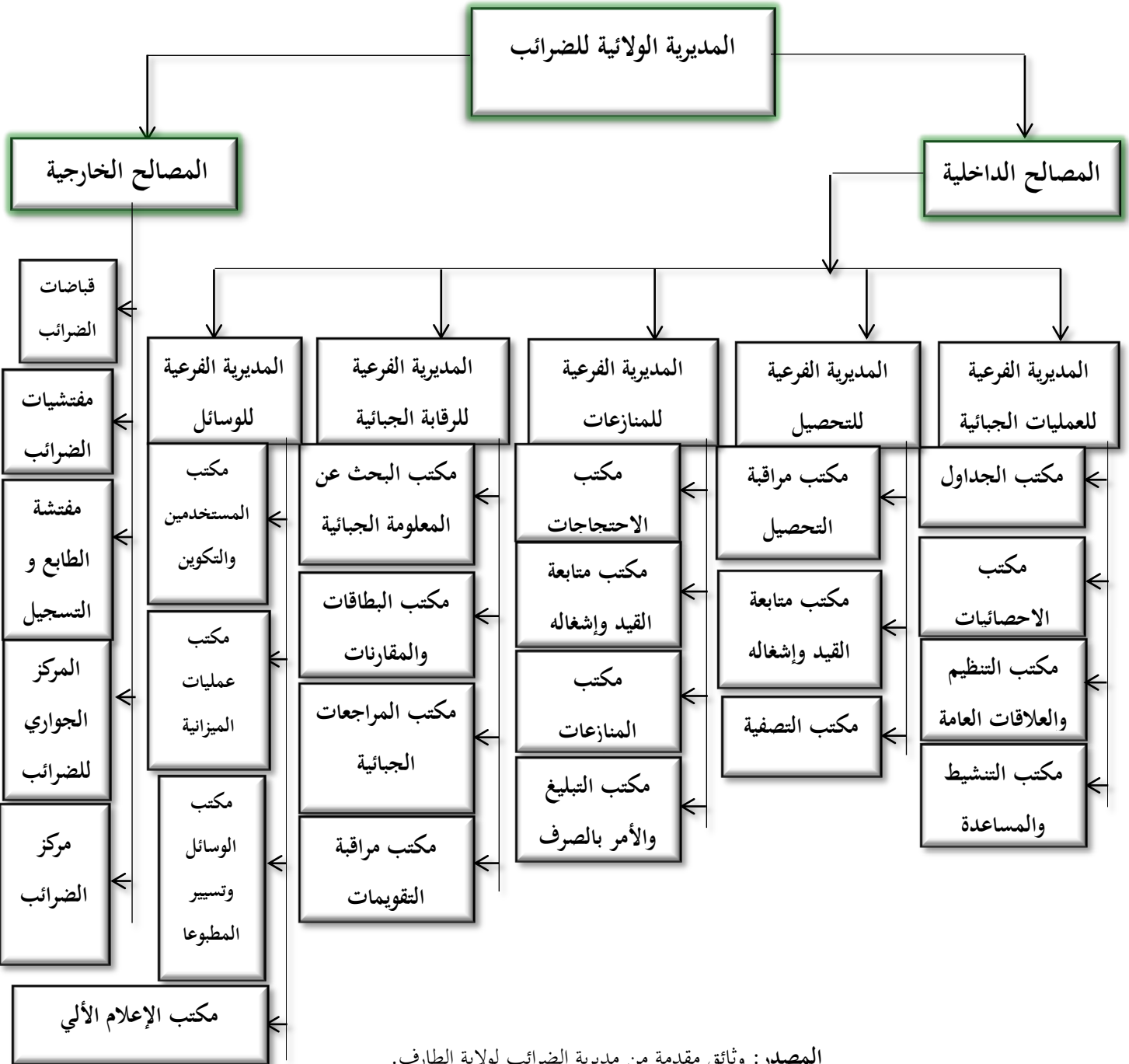
² المديرية العام للضرائب، تاريخ الإطلاع 2024/05/13، على الساعة 20:00، عنوان الموقع الرسمي المديرية العام للضرائب:

<https://www.mfdgi.gov.dz/about-us-ar/dgi/#2>

- إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها؛
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك؛
- متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
- ضمان الرقابة القبلية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛
- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك؛
- دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة؛
- تقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- تكوين رصيда وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها؛
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمديرية الضرائب لولاية الطارف.

الشكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب لولاية الطارف.



يتكون من مصالح داخلية وأخرى خارجية، يمكن شرح الهيكل التنظيمي للمديرية كما يلي:¹

1-1 المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.

تكلف بتنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار، والتكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها، أيضا متابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

تعمل على تسيير:

1- مكتب الجداول: حيث يكلف بالتكفل بالجداول العامة والتصديق عليها، وكذا التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

2- مكتب الإحصائيات: ويكلف باستلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية، ومركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء الضريبي والتحصيل، وأيضا مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

3- مكتب التنظيم والعلاقات العامة: ويكلف باستلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات، ومتابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازات، وكذا نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

4- مكتب التنشيط والمساعدة: يكلف بالتكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها، ومتابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

1-2 المديرية الفرعية للتحصيل.

وتكلف بالتكفل بالجداول وسندات التحصيل والإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وتحصيل كل أنواع الضرائب، أيضا متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قبضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة، والتقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع إقترح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي، وكذا مراقبة القابضات ومساعدتها على تطهير الحسابات وتصفياتها.

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

تعمل على تسيير:¹

1- مكتب مراقبة التحصيل: تكلف بدفع نشاطات التحصيل، والمحافظة على مصالح الخزينة عند إبرام الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات، أيضا إعداد التقديرات الضريبية الخاصة بالميزانية اللوائية والبلدية وتبليغها للجماعات المحلية والهيئات المعنية.

2- مكتب متابعة القيد وأشغاله: ويكلف بضمان متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها، والمراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة، أيضا إعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين، والتكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.

3- مكتب التصفية. ويكلف بمراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحصيل والإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية، ومركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة، أيضا التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.

3-1 المديرية الفرعية للمنازعات.

وتكلف بمعالجة الشكاوي والاحتجاجات المقدمة من المكلفين ومعالجتها بالطرق القانونية وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاء أو التحقيق الممنوح، كما أيضا معالجة طلبات الاسترجاع المسبق للرسم على القيمة المضافة، وكذا تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

تتكون من أربعة مكاتب:

1- مكتب الاحتجاجات: ويكلف باستلام الطعون الهادفة سواء إلى تخفيض الضريبة أو إرجاع الحقوق أو إلغاء الضريبة وقرارات الملاحقة أو المطالبة بأشياء محجوزة أو قرارات الغلق، وأيضا استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع إقطاعات الرسم على القيمة المضافة.

2- مكتب لجان الطعن: ويكلف بتلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضي الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إجلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة، ودراسة الطلبات والاحتجاجات التي يتقدم بها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي الضريبي.

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

3- مكتب المنازعات: ويكلف بإعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي القضائية لدى الهيئات القضائية المختصة، والدفاع أمام القضاء على مصالح الخزينة في حالة نزاع قضائي بين المكلف والإدارة الجبائية.

4- مكتب التبليغ والأمر بالصرف: ويكلف بتبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم أصناف الطعن، والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة من طرف الإدارة الجبائية مع إعداد الشهادة الخاصة بها وإرسالها إلى المكلفين وقابضات الضرائب.

1-4 المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

وتكلف بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.¹

تتكون من أربعة مكاتب:

1- مكتب البحث عن المعلومة الجبائية: يعمل في شكل فرق، ويكلف بتشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعنى وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

2- مكتب البطاقات والمقارنات: ويكلف بتكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة، والتكفل بطلبات بطاقات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة واستخراجها وإرسالها إلى المفتشيات لتسليمها لطالبيها، أيضا مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

3- مكتب المراجعات الجبائية: يعمل في شكل فرق ويكلف بمتابعة تنفيذ برامج المراجعة و المراقبة، وتسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة، وكذا اعداد الوضعيات الاحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

4- مكتب المراقبة التقويمات: يعمل في شكل فرق يقوم باستلام واستغلال عقود الملكية بالمقابل او مجانا، وأيضا المشاركة في اشغال التحسين للمعايير المرجعية، ومتابعة اشغال الخبرة في اطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

1-5 المديرية الفرعية للوسائل.

وتتكلف بتسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب، والسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على ابقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة التشغيل.

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من 4 مكاتب:¹

- 1- مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف بالسهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير المواد البشرية والتكوين، وانجاز اعمال ضبط التعداد وترشيده مناصب العمل، التي يشرع فيها الاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
- 2- مكتب عمليات الميزانية: ويكلف بالقيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية، وتحرير امر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول بمن أيضا تحرير امر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الالغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية ومراكز الضرائب، وكذا الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.
- 3- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب، وتسيير التدابير المشروعة من أجل ضمان امن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.
- 4- مكتب الإعلام الألي: ويكلف بالتنسيق في مجال الإعلام الألي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي، والمحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

1-6 المصالح الخارجية.

- قباضات الضرائب (07 قباضات).
- مفتشيات الضرائب (07 مفتشيات للضرائب).
- مفتشية الطابع والتسجيل (01).
- مركز الضرائب.
- مراكز جوارية (06).
- 1- قباضات الضرائب.

تضم كل من:

- قباضة الضرائب بالطارف؛

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

- قباضة الضرائب القالة؛
- قباضة الضرائب بوثلجة؛
- قباضة الضرائب بن مهدي؛
- قباضة الضرائب الذرعان؛
- قباضة الضرائب البساس؛
- قباضة الضرائب بوحجار.

2- مفتشيات الضرائب.

تضم كل من:

- مفتشية الطابع والتسجيل؛
- مفتشية الضرائب بالطارف؛
- مفتشية الضرائب القالة؛
- مفتشية الضرائب بوثلجة؛
- مفتشية الضرائب بن مهدي؛
- مفتشية الضرائب الذرعان؛
- مفتشية الضرائب البساس؛
- مفتشية الضرائب بوحجار.

3- مراكز الضرائب.

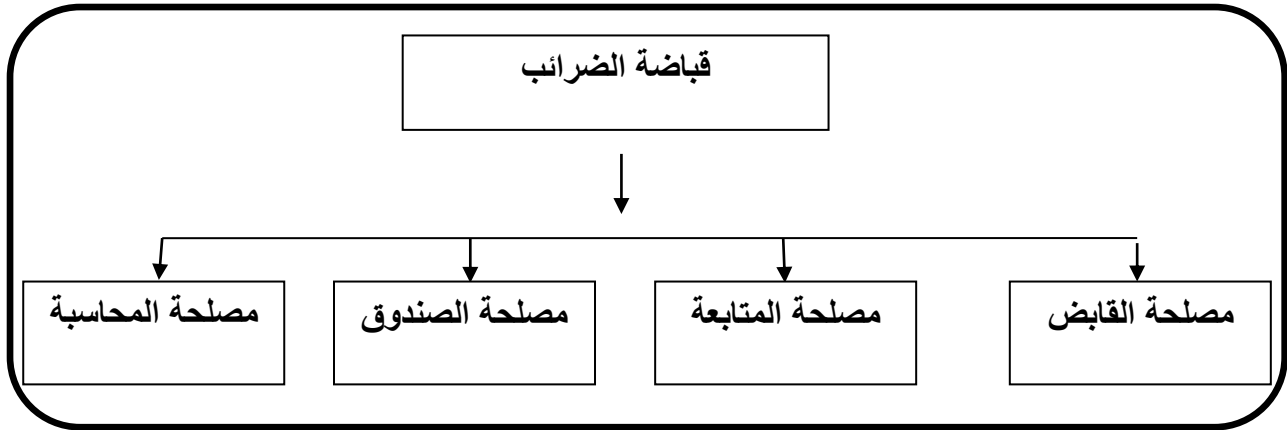
تضم كل من:

- مركز الضرائب؛
- المركز الجوي للضرائب الطارف؛
- المركز الجوي للضرائب القالة؛
- المركز الجوي للضرائب الذرعان؛
- المركز الجوي للضرائب بوحجار؛
- المركز الجوي للضرائب القالة؛

- المركز الجوارى للضرائب بن مهيدى.

الهيكل التنظيمى لقباضة الضرائب لولاية الطارف:

الشكل رقم 03-02: الهيكل التنظيمى لقباضة الضرائب لولاية الطارف.



المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

مصالح القباضة : وتتكون من¹:

- 1- **مصلحة القابض**: يعد القابض المسؤول الوحيد المكلف بالدرجة الأولى بتحصيل الضرائب و الرسوم الملقاة على عاتق المكلفين بالضريبة، لذا فدوره يتمثل فى الإشراف على جميع المصالح الموجودة فى القباضة ، كما يقوم بتنظيم مصلحة المتابعة وتعيين الأعوان المؤهلين لأجل التسيير الحسن لعملية التحصيل الضريبي.
- 2- **مصلحة المتابعة**: مهمة هذه المصلحة كما هو واضح من اسمها هي متابعة الأشخاص الخاضعين للضريبة وتحصيل المستحقات الملقاة على عاتقهم بكافة الطرق القانونية، وهي تتكون من رئيس المتابعة وأعوان المتابعة.
- 3- **مصلحة الصندوق**: وهي المصلحة التي تتم فيها عملية الدفع إما نقدا أو عن طريق شيك بنكي أو شيك بريدي، بحيث يقوم أمين الصندوق بتسجيل عمليات الدفع على دفاتر الإيرادات الخاصة بكل طريقة، كما يقوم هذا الأخير بتسليم وصولات تثبت عمليات الدفع.
- 4- **مصلحة المحاسبة**: هي المصلحة الأخيرة المختصة بالتسجيل المحاسبي لجميع الإيرادات والنفقات المقيدة فى الدفاتر التي يعمل بها أمين الصندوق، كما تقوم هذه الأخيرة بتحويل كل المبالغ المحصلة إلى الخزينة الولائية أو المركز البريدي.

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

مفتشية الضرائب:

نشأة المفتشية: تم افتتاحها سنة ألف وتسعمائة واثنان وتسعون (1992) باعتبارها فرع خارجي للمديرية الولائية للضرائب

وكانت تضم مصلحتين هما:

- مصلحة الضرائب المباشرة؛

- مصلحة الضرائب الغير مباشرة.

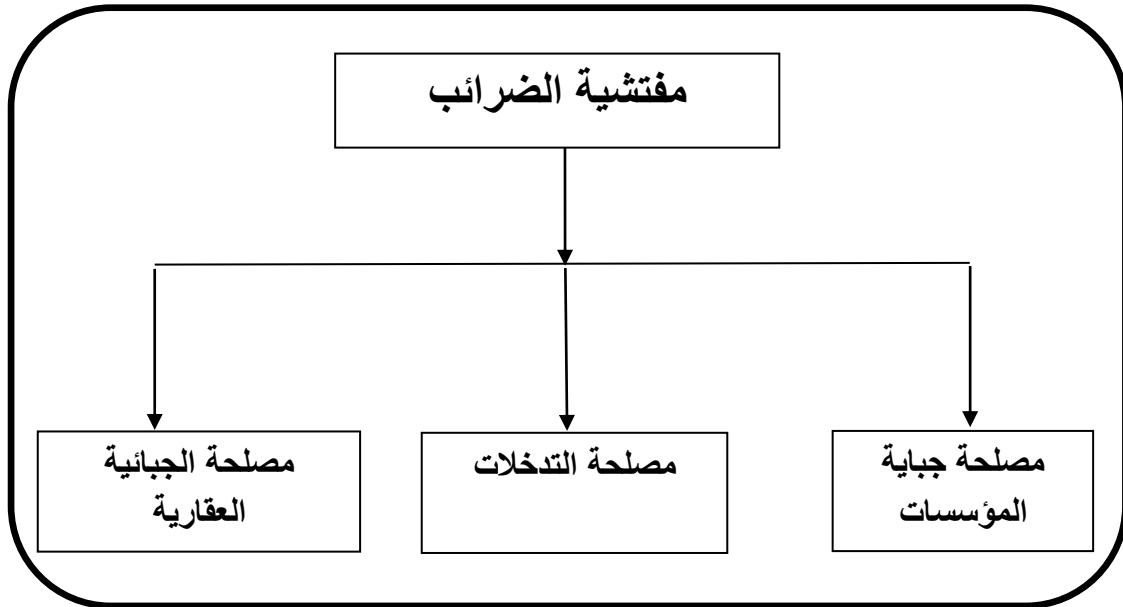
(وقد تم تحويل مقرها إلى المركز الجوّاري للضرائب بالطارف).

بعد صدور قانون المالية القاضي بالعمل وفق نظام الضريبة الجزافية الوحيدة¹ تم تغيير الهيكل التنظيمي للمفتشية وأهم وظيفة تقوم

بها هي تأسيس واستخراج الضرائب والرسوم للمكلفين بالضريبة.¹

الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب:

الشكل رقم 03-03: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب لولاية الطارف.



المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

وظيفة كل مصلحة:¹

- 1- مصلحة جباية المؤسسات: تعمل على تسوية الملفات الخاصة بالنظام الحقيقي والنظام الجزائي.
- 2- مصلحة التدخلات: تتولى مهمة تحرير محاضر المعاينة وتأسيس بطاقات معلومات وتسجيلها وإرسالها إلى المديرية.
- 3- مصلحة الجباية العقارية: تقوم بفتح الملفات الجبائية وتسوية الملفات العقارية وعقود الإيجار و معالجة المصفوفات الخاصة بالرسم التطهيري والعقاري.

دور الأشخاص المكلفين بالتحصيل الضريبي:

- 1- دور قابض الضرائب: خول القانون لقابض الضرائب عدة صلاحيات بموجب أحكام و نصوص قانونية تسمح له باتخاذ إجراءات استثنائية أمام مجلس القضاء من أجل ضبط الأشياء المنقولة والغير منقولة التابعة للمكلفين بالضريبة و التصرف فيها في المزاد العلني لتحصيل الديون الملقاة على عاتقهم وهذا حسب ما جاء في المادة رقم 418 من (ق.ض.م.ر.م).
 - 2- دور رئيس المتابعات: إن رئيس المتابعات يقوم بالمراقبة المباشرة الدائمة للنشاطات التي يقوم بها أعوان المتابعات وذلك تحت وصاية القابض كما يقوم بإرسال ومتابعة الإشعارات إلى وضع اليد على أموال الغير (ATD) ووضع الحالات الجبائية المهمة وذات المبالغ الكبيرة بالنسبة للخاضعين الذين هم في حالة تأخير عن تسديد واجباتهم الضريبية اتجاه الخزينة العمومية، وإرسال و متابعة الإكراهات الخارجية.
- كما يعمل عون المتابعة على إرسال الإنذارات (إجراءات ودية) في أجلها المحددة إلى أصحابها وذلك مع تبيان جميع الأمور المتعلقة بذلك وهذه الإنذارات تتمثل في:

- إشعار الدفع؛
- آخر إشعار بالدفع قبل الملاحقة؛
- كما يمارس الإجراء القهري حجز مال المدين لدى الغير (ATD)، حجز الأملاك العقارية، الغلق المؤقت للمحل التجاري).

تستعمل هذه الإنذارات في متابعة المدينين المتأخرين عن تأدية واجباتهم الضريبية من طرف قابض الضرائب، ويتم ذلك في مذكرة تخصه وكذلك ضبط عقود تحت رقابة رئيس المتابعات ووضع حالات المبالغ غير القابلة للتحصيل.

¹ وثائق مقدمة من مديرية الضرائب لولاية الطارف.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

سنطرق في هذا المبحث الى طريقة الدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة فيها بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المتبعة، واختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

وهو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.¹

فهو يتضمن الاطار المنهجي لمجال الدراسة بالإضافة الى تحديد المجال البشري الذي اختيرت منه عينة الدراسة، اختيار منهج الدراسة ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

هما منهجين يعدان الأكثر استعمالاً ويتوافقان مع دراستنا حيث أن المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة والمنهج التحليلي الذي تم الاعتماد عليه من أجل تحليل وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من خلال محاولة التحليل الدقيق لهما.

ثانياً: عينة الدراسة

المجتمع هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، و يمثل الكل أو المجموع الأكبر.² حيث يتألف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمديرية الضرائب لولاية الطارف وعددهم 431 عاملاً.

تحديد عينة الدراسة

يجب في هذه الدراسة اختيار عينة الدراسة بعناية، والغرض منها التحضير لاختبار العينة الأساسية:

- معرفة الصعوبات والتسهيلات الموجودة؛

- معرفة ميدان الدراسة؛

- تجربة وسيلة جمع البيانات.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتب، اليمن، 2019، ص.35.

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019، ص.85.

ويقصد بعينة الدراسة هي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تأخذ من المجتمع الأصلي ولقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة.¹ فبعد قيامنا بزيارة المديرية، وذلك بعد أخذ موافقة من إدارة مديرية الضرائب ولاية الطارف، تم اختيار العينة وهم الأفراد العاملين بالمديرية، الذين بلغ عددهم 431 عامل، حيث وزعنا 30 استبيان على أفراد العينة بطريقة عشوائية، وقد صاحب هذا التوزيع شرح الهدف من الدراسة، وضرورة تقديم إجابة صريحة وموضوعية عن الأسئلة الموجهة إليهم. وبعد ذلك تمت مراجعة هذه استبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، واعتمدنا 30 استبيان لتفريغها في الحاسوب من أجل معالجتها وتحليلها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة ونموذج الدراسة.

أولاً: مصادر جمع البيانات.

وقد تم استخدام مصدران أساسيان في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تخدم هذه الدراسة ويتمثلان فيما يلي:

1- المصادر غير مباشرة: تم استخدامها في الجانب النظري، والتي تتمثل في المراجع العربية والاجنبية التي تشمل موضوع الدراسة الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، البحوث المنشورة، والدراسات السابقة، المجلات، المقالات والمواقع الالكترونية... الخ.

2- المصادر مباشرة: والتي تم تخصيصها في الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

أ. استخدام استمارة الاستبيان:

وهي أداة رئيسية تساعد في الحصول على بيانات ومعلومات، ثم تحليلها لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث تم توزيع هذه الاستمارة على عينة من العاملين في مديرية الضرائب بولاية الطارف.

ثانياً: أدوات جمع البيانات.

تم الاعتماد على عدة أدوات لإجراء هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة للمقابلة. **الاستبيان:** وهو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.²

¹ سعد سلمان المشهداني، مرجع سابق، ص، 85.

² محمد سرحان علي الحمودي، مرجع سابق، ص. 126.

ثالثا: تصميم أداة الدراسة ونموذج الدراسة.

1) الاستبيان:

تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور كما يلي:

1- المحور الأول: "البيانات الشخصية"

وقد تضمن عبارات متعلقة بالمعلومات الشخصية وتمثل في:

- الجنس؛
- الفئة العمرية؛
- المستوى الدراسي؛
- سنوات الخبرة.

2- المحور الثاني: " مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف "

وقد تضمن عبارات متعلقة بإستراتيجية تمكين العاملين، وتم قياسه من العبارة 01 إلى العبارة 18 مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية: تتكون من 06 عبارات، من العبارات 01 إلى العبارات 06.
- البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير: تتكون من 06 عبارات، من العبارات 07 إلى العبارات 12.
- البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل: تتكون من 06 عبارات، من العبارات 13 إلى العبارات 18.

3- المحور الثالث: " مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف "

يتعلق بممارسة التعلم التنظيمي، وتم قياسه من العبارة 19 إلى 31.

2) متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: وهو المتغير المختار من طرف الطالب لتحديد دوره على المتغير التابع، والمتغير المستقل في هذه الدراسة

يتمثل في استراتيجية تمكين العاملين، وقد تم دراسته في المحور الثاني: "مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

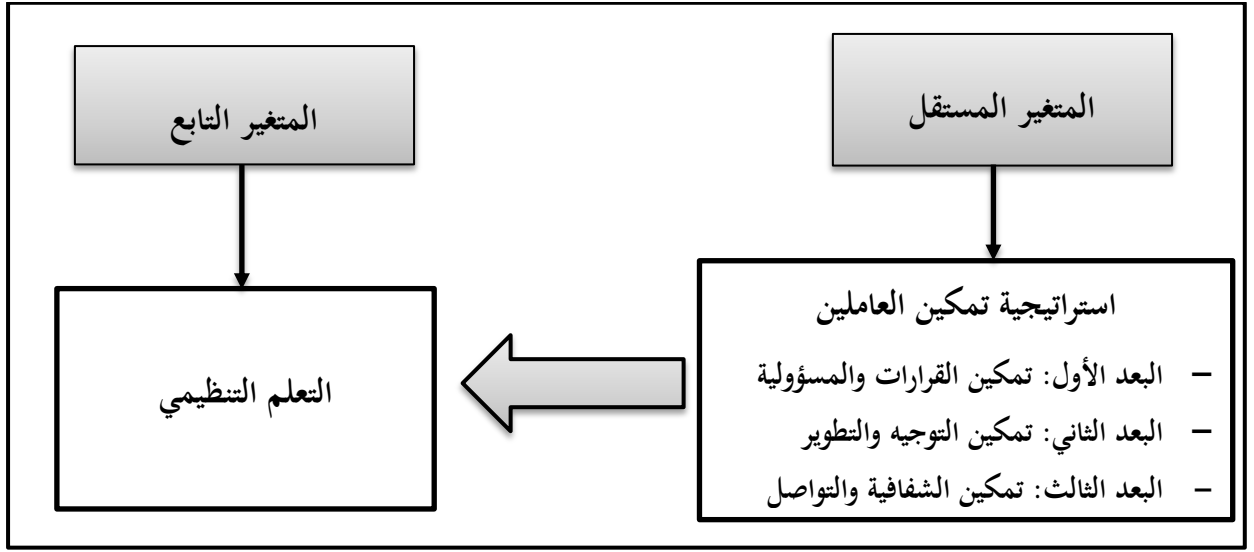
في مديرية الضرائب لولاية الطارف".

2- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتغير حسب أثر المتغير المستقل عليه، والذي يتمثل في هذه الدراسة في التعلم التنظيمي،

وقد تم دراسته في المحور الثالث: "مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف".

والشكل التالي يوضح نموذج دراسة الاستبيان من خلال متغيرات الدراسة والأبعاد.

الشكل رقم 03-04: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

3) المقياس المستخدم:

وقد تم استخدام مقياس لكارت الخماسي لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من الباحثين أن يحددوا درجة موافقتهم على الخيارات المحددة، وهذا المقياس يتكون من خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 03-01: درجة القدرة (مقياس ليكرت الخماسي).

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: النجار فايز جمعة، النجار نبيل جمعة، الزعبي ماجد راضي، أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي -، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 611.

4) الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي (الدرجة):

ولحساب الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي انطلاقا من هذه الدرجات، تم حساب طول المدى $4=1-5$ ، ومن ثم قسمة عدد الفئات على طول المدى $0,8=4/5$ ، ثم نقوم بإضافة 0,8 لكل درجة من الفئة الأولى حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 03-02: المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان.

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي المرجح	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جدا

Source: Jonald L Pimentel, A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis, USM R&D Journal, Vol 18, No 02, Philippines, 2010, p.111.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية، وثبات أداة الدراسة.

أولاً: الأساليب الإحصائية.

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وتشتتها؛
- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لاختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار ثبات أداة القياس؛
- معامل ارتباط بيرسون (Person) لقياس الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع؛
- معامل التحديد (R²) لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع؛
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار (T-Test) لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع؛
- اختبار (F-Test) لمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة معنوي وقابل للدراسة أم لا.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

1- اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach:

يقصد بها أنها تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	31	0,969

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

معامل القبول $\alpha > 0,6$

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) للاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0,969، وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0,6، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

بما أن حجم العينة محصورة بين 30 والـ 50، في هذه الحالة يتم اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk والجدول التالي يوضح نتائج اختبار:

الجدول رقم 03-04: اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk

Shapiro-Wilk			متغيرات الدراسة
DF	مستوى الدلالة SIG	الاحصائية	
30	0,69	0,975	المتغير المستقل "إستراتيجية تمكين العاملين"
30	0,085	0,939	المتغير التابع "التعلم التنظيمي"

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

معامل القبول $\alpha > 0,05$

حسب معطيات الجدول فإن مستوى الدلالة SIG للمتغير المستقل "إستراتيجية تمكين العاملين" والمتغير التابع "التعلم التنظيمي" قيمتهما 0,69 ، 0,085 وهما أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبهذا المتغير المستقل والمتغير التابع يتبعان التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات.

سنطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان، بالإضافة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات، ونتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج المتعلقة بمدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين وممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الاستبيان، حيث أنه بعد القيام بتوزيعه وملاؤه من طرف العاملين بمديرية الضرائب لولاية الطارف فلقد تم تفرغته وتحليله ضمن هذا المطلب.

أولا: تحليل ومناقشة نتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

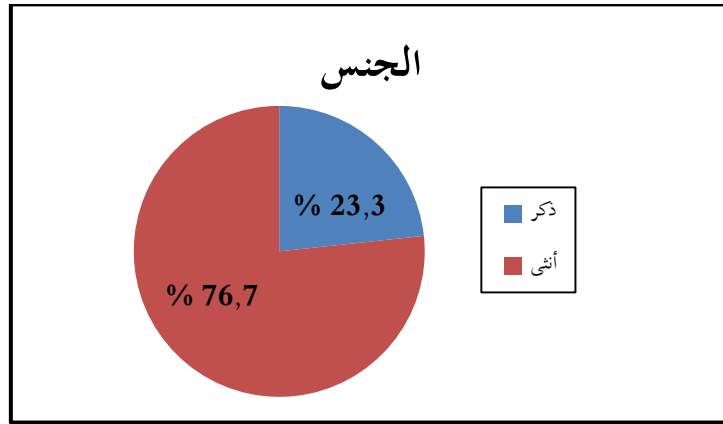
سنطرق الى عرض وتحليل نتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

الجدول رقم 03-05: تكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة.

الرقم	البيان	الخصائص	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	07	23,3 %
		أنثى	23	76,7 %
		المجموع	30	100 %
2	الفترة العمرية	أقل من 25 سنة	00	00 %
		من 25 - أقل من 35 سنة	03	10 %
		من 35 - أقل من 40 سنة	04	13,3 %
		40 سنة وأكثر	23	76,7 %
		المجموع	30	100 %
3	المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	08	26,7 %
		ليسانس / ماستر	18	60 %
		دراسات عليا	02	06,7 %
		أخرى	02	06,7 %
		المجموع	30	100 %
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	02	06,7 %
		5 - أقل من 10 سنوات	03	10 %
		10 - أقل من 15 سنة	06	20 %
		15 سنة وأكثر	19	63,3 %
		المجموع	30	100 %

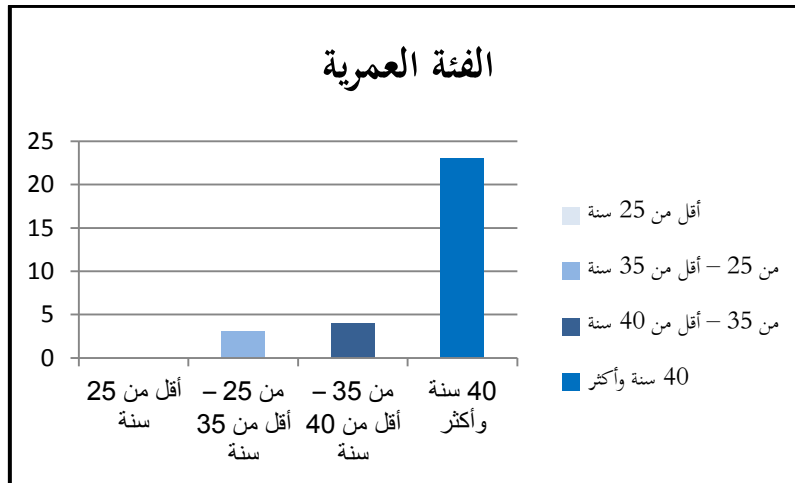
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

الشكل رقم 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



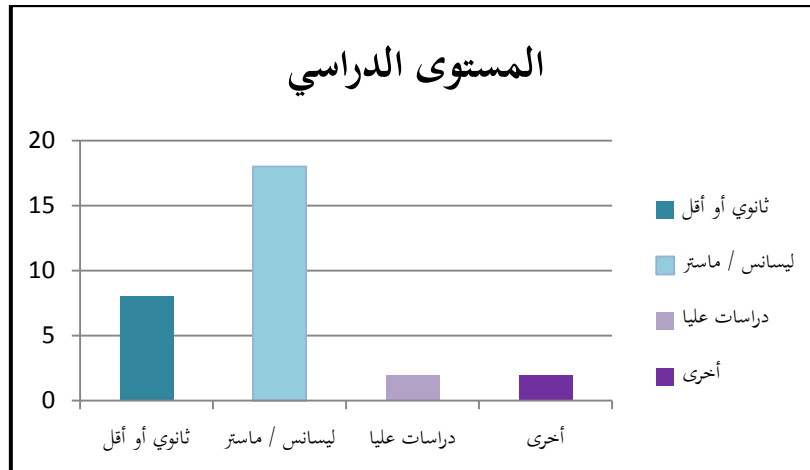
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-06: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



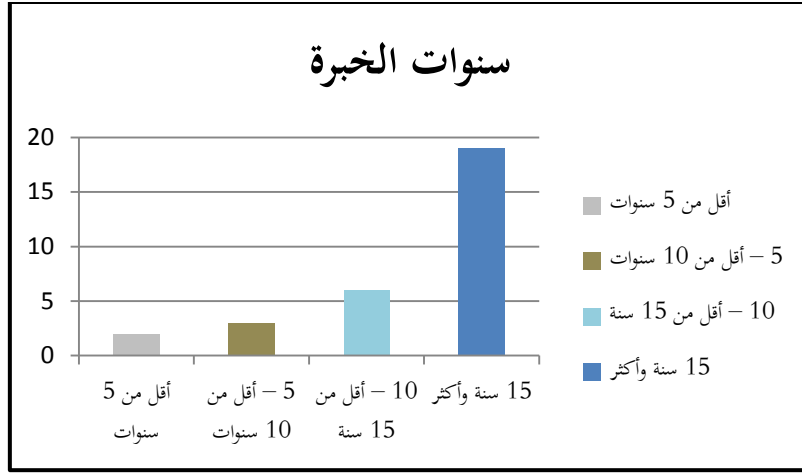
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-07: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-08: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

يوضح الجدول رقم 03-05، ما يلي:

1- من خلال توزيع العينة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 23.3%، فيما بلغت نسبة الإناث 76.7%، وهي نسبة متباعدة بين الذكور والإناث، وهذا يدل على هيمنة وسيطرة الإناث على مناصب العمل في المديرية، وهذا راجع إلى طبيعة عمل في المديرية فهي لا تتطلب جهد عضلي بل جهد فكري؛

2- من خلال توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية، نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح في الفئة من 40 سنة وأكثر بنسبة 76.7%، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 13.3%، ثم الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 10%، وهذا ما يدل على أن الأغلبية المطلقة للفئة من 40 سنة وأكثر، وهذا راجع إلى أن المديرية تحافظ على عمالها القدامى لاستفادة العمال الجدد من خبراتهم؛

3- من خلال توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي، نلاحظ أن أغلبية العمال متحصلين على شهادات ليسانس / ماستر بنسبة 60%، وتليها العمال فئة الثانوي أو أقل بنسبة 16.7%، وفي الأخير بنفس النسبة 6.7% للعمال الذين يملكون مستوى دراسات عليا أو المتحصلين على شهادات أخرى، وهذا ما يدل على اعتماد المديرية في عملية توظيف العمال على خريجي الجامعات بنسبة كبيرة؛

4- من خلال توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن أغلبية العمال يتمتعون بخبرة من 15 سنة وأكثر بنسبة 63.3%، تليها العمال الذين يتمتعون بخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20%، واما فئة العمال الذين يتمتعون

بجربة من 5 إلى أقل من 10 سنوات تقدر نسبة 10% والأخر فئة هي من 5 سنوات بنسبة 6.7 %، وهذا ما يدل على اعتماد المديرية على العمال ذوي الخبرة الكبيرة، وهذا لاستمرار نشاط المديرية بفعالية وكفاءة أفضل. ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج المتعلقة بمستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف. سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان، والمتمثل في " مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف".

الجدول رقم 03-06: متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

في مديرية الضرائب لولاية الطارف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية					
01	توفير السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم.	3,43	1,04	5	مرتفعة
02	تعزيز ثقة الموظفين في قدراتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.	4,03	0,66	3	مرتفعة
03	توجيه الموظفين نحو تحديد الأولويات وتحديد المسؤوليات بشكل فعال.	3,80	0,96	4	مرتفعة
04	توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لتنفيذ القرارات بنجاح.	4,13	0,77	1	مرتفعة
05	تشجيع المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات داخل الفريق والمؤسسة.	4,03	0,76	3	مرتفعة
06	توجيه الموظفين لتحمل المسؤولية عن نتائج قراراتهم وتعلم من الأخطاء.	4,06	0,73	2	مرتفعة
المجموع	البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية	3,91	0,59	3	مرتفعة
البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير					
07	توفير التوجيه والتدريب المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم.	4,13	0,77	3	مرتفعة
08	تعزيز الرغبة في التعلم الذاتي واكتساب المعرفة الجديدة.	4,20	1,03	2	مرتفعة جدا
09	توفير الفرص للموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية وورشات العمل المتخصصة.	4,23	0,67	1	مرتفعة جدا
10	تشجيع التحليل الذاتي وتطوير خطط النمو المهني.	4,00	0,90	5	مرتفعة
11	توجيه الموظفين لتحديد أهدافهم المهنية وتوفير الدعم لتحقيقها.	4,03	0,88	4	مرتفعة

مرتفعة	6	0,98	3,93	تعزيز ثقافة التقدير والتشجيع على التطوير المستمر للذات والآخرين.	12
مرتفعة	1	0,71	4,08	البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير	المجموع
البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل					
مرتفعة	1	0,69	4	توفير الاطلاع الشامل على أهداف واستراتيجيات المؤسسة.	13
مرتفعة	1	0,78	4	تشجيع فتح الحوار والتواصل الفعال داخل الفرق وبين الأقسام.	14
مرتفعة	1	0,60	4	توفير القنوات المناسبة لتبادل المعرفة والتجارب بين الموظفين.	15
مرتفعة	1	0,74	4	تعزيز ثقافة الشفافية والصدق في التعاملات داخل الفريق والمؤسسة.	16
مرتفعة	2	0,73	3,86	توفير الآليات للموظفين لتقديم الملاحظات والاقتراحات بجرية.	17
مرتفعة	3	0,91	3,83	تشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتفعيل دور الموظفين كشركاء في النجاح.	18
مرتفعة	2	0,59	3,99	البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل	المجموع
مرتفعة	/	0,58	4	المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يوضح الجدول رقم 03-06، كما يلي:

تطبيق مديرية الضرائب لولاية الطارف إستراتيجية تمكين العاملين بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 4 وبتباين معياري قدره 0,58، حيث تأتي في المرتبة الأولى البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير كأعلى متوسط حسابي قدر ب 4,08 وهي درجة مرتفعة، وأما إنحرافها المعياري ب 0,71 وهي قيمة منخفضة تعني تشتت صغير في وجهات النظر وقد جاء ترتيب عبارة هذا البعد على النحو الموالي:

- وقد جاء في مرتبة الأولى أن مديرية توفير الفرص لموظفيها للمشاركة في برامج تدريبية وورشات العمل المتخصصة للتطوير مختلف مهارتهم بدرجة مرتفعة جدا أي بمتوسط حسابي قدره 4,23، أما انحرافها المعياري قدر ب 0,67 وهي قيمة منخفضة معاناه تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- وفي المرتبة الثانية تبين أن الموظفي المديرية يسعون إلى التعلم الذاتي واكتساب مهارات جديدة بدرجة مرتفعة جدا أي بمتوسط حسابي قدره 4,2، أما انحرافها المعياري قدر ب 1,03 وهي قيمة متوسطة معاناه تباعد وتشتت كبير في وجهات النظر الباحثين؛

- وفي المرتبة الثالثة تسعى المؤسسة إلى توفير التوجيه والتدريب المستمر لتطوير مهارات موظفيها وتعزيز أدائهم بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 4,13، وأما انحرافها المعياري قدر ب 0,77 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة الرابعة فإن المؤسسة توجيه موظفيها لتحديد أهدافهم المهنية وتوفير الدعم لتحقيقها بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 4,03، اما الانحراف المعياري بلغ 0,88 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة الخامسة تشجيع المؤسسة موظفيها على التحليل الذاتي وتطوير خطط النمو المهني خاصة بيهم بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 4، وأما انحرافها المعياري قدر ب 0,90 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة السادسة تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقافة التقدير والتشجيع على التطوير المستمر للذات لموظفيها بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 3,93، وأما انحرافها المعياري قدر ب 0,98 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين.
- أما في المرتبة الثانية جاء البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 3,99، وأما انحرافها المعياري ب 0,59 قيمة منخفضة معناها تشتت صغير في وجهات نظر المبحوثين وقد جاء ترتيب عبارة هذا البعد على النحو الموالي:
- وقد بلغت في مرتبة الأولى أن المديرية توفير الاطلاع الشامل على أهداف واستراتيجياتها وتشجيع على فتح الحوار والتواصل الفعال داخل الفرق وبين الأقسام كذلك توفير القنوات المناسبة لتبادل المعرفة والتجارب بين الموظفين لتعزيز ثقافة الشفافية والصدق في التعاملات داخل المؤسسة بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 4، أما انحراف المعياري للعبارة قدر ب 0,69 و 0,78 و 0,60 و 0,74 هذه القيم منخفضة تعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة الثانية تشير العبارة إلى توفر آليات للموظفين لتقديم الملاحظات والاقتراحات بحرية كاملة بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 3,86، أما انحرافها المعياري بلغ 0,73 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة الثالثة تشجيع المؤسسة موظفيها للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتفعيل دور الموظفين كشركاء في النجاح بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 3,83، وأما انحرافها المعياري قدر ب 0,91 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين.

- البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3,91 وهي درجة مرتفعة، وأما إنحرافها المعياري ب 0,59 قيمة منخفضة معناه تشتت صغير في وجهات نظر المبحوثين وقد جاء ترتيب عبارة هذا البعد على النحو الموالي:
- وقد جاء في مرتبة الأولى أن المديرية توفير الدعم والموارد اللازمة لموظفيها لتنفيذ قراراتهم بدرجة مرتفعة جدا أي بمتوسط حسابي قدره 4,13، أما انحرافها المعياري قدر ب 0,77 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة الثانية تتجه المؤسسة نحو منح موظفيها صلاحيات لتحمل المسؤولية عن نتائج قراراتهم وتعلم من الأخطاء بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره ب 4,06، أما انحرافها المعياري قدر ب 0,73 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين
- وفي المرتبة الثالثة تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقة الموظفين في قدراتهم على اتخاذ القرارات الصائبة وكذلك تشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات داخل الفريق والمؤسسة بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 4,03، وأما انحرافها المعياري قدر ب 0,76 و 0,66 وهي قيم منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة الرابعة تشجع المؤسسة موظفيها نحو تحديد أولوياتهم وتحديد مسؤولياتهم بشكل فعال بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 3,80، أما الانحراف المعياري بلغ 0,96 وهي قيمة منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر المبحوثين؛
- وفي المرتبة الخامسة تسعى المؤسسة لتوفير السلطة لموظفيها لاتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 3,43، وأما انحرافها المعياري قدر ب 1,04 وهي قيمة متوسطة معناها تباعد في وجهات نظر المبحوثين؛

ثالثا: تحليل ومناقشة نتائج المتعلقة بمستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان، والمتمثل في "مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف".

الجدول رقم 03-07: متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية

الضرائب لولاية الطارف.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
19	تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر داخل المؤسسة.	4,16	0,79	3	مرتفعة
20	توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لدعم عمليات التعلم والتطوير.	4,20	0,61	2	مرتفعة جدا

مرتفعة	9	0,83	3,83	تعزيز التفكير الابتكاري والابتكار في جميع جوانب العمل التنظيمي.	21
مرتفعة	3	0,79	4,16	توجيه الموظفين لتطوير مهارات التعلم الذاتي والتطوير المهني.	22
مرتفعة جدا	2	0,71	4,20	إقامة برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	23
مرتفعة	4	0,62	4,13	تشجيع التعلم من الأخطاء وتبادل الخبرات والدروس المستفادة.	24
مرتفعة	8	0,77	3,86	توفير الفرص للمشاركة في مشاريع تعليمية وأنشطة تطويرية.	25
مرتفعة	6	0,87	4	تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون في عمليات التعلم والتطوير.	26
مرتفعة	5	0,92	4,03	توجيه الموظفين لاستخدام أفضل الممارسات والتقنيات في مجالهم.	27
مرتفعة	7	0,76	3,96	تحفيز التفاعل والتبادل بين الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات.	28
مرتفعة جدا	1	0,66	4,36	تطبيق أساليب التقييم المستمر لقياس تأثير البرامج التعليمية والتطويرية.	29
مرتفعة	5	0,76	4,03	توفير الهياكل التنظيمية الملائمة لدعم عمليات التعلم والتطوير.	30
مرتفعة	3	0,74	4,16	توجيه الموظفين لاستخدام التحليلات والبيانات لتحسين أدائهم واتخاذ القرارات.	31
مرتفعة	/	0,61	4,08	المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يوضح الجدول رقم 03-07، ما يلي:

- وقد جاء في مرتبة الأولى أن المؤسسة تطبيق أساليب التقييم المستمر لقياس تأثير البرامج التعليمية والتطويرية على موظفيها بدرجة مرتفعة جدا أي بمتوسط حسابي قدره 4,23، أما انحرافها المعياري قدر ب 0,67 وهي قيمة منخفضة ومعناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- وفي المرتبة الثانية تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات موظفيها لتحقيق أهداف المؤسسة وتسعى كذلك إلى توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لدعم عمليات التعلم والتطوير بدرجة مرتفعة جدا أي بمتوسط حسابي قدره 4,23، أما انحرافها المعياري قدر ب 0,71 وهي قيم منخفضة معناها تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- وفي المرتبة الثالثة تدل هذه العبارة على توجيه الموظفين المؤسسة نحو تطوير مهارات التعلم الذاتي والتطوير المهني وكذلك تشجيع على استخدام التحليلات والبيانات لتحسين أدائهم في اتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 4,16، أما انحرافها المعياري للعبارة 19 والعبارة 22 قدر ب 0,79 أما الفقرة 31 قدر انحرافها المعياري ب 0,74، وهذا قيم منخفضة معناها وجود تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين،

- وفي المرتبة الرابعة تشجيع المؤسسة على التعلم من الأخطاء وتبادل الخبرات والدروس المستفادة بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي قدره 4,13، أما انحرافها المعياري قدرة ب 0,62 وهي قيمة منخفضة معناها وجود تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- وفي المرتبة الخامسة تبين هذه العبارة توجيه الموظفين المديرية نحو استخدام أفضل الممارسات والتقنيات في مجالات عملهم بدرجة مرتفعة أي متوسط حسابي 4,03، أما انحرافها المعياري قدرة ب 0,92 وهي قيمة منخفضة وهذا يدل على وجود تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- جاء في المرتبة السادسة أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون في عمليات التعلم والتطوير بدرجة مرتفعة وبلغ أي متوسط حسابي قدره 4، أما انحرافها المعياري قدرة ب 0,87 وهي قيمة منخفضة تعني وجود تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- وفي المرتبة السابعة تعمل المؤسسة على تحقيق التفاعل والتبادل بين الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات بدرجة مرتفعة أي متوسط حسابي 4، أما انحرافها المعياري قدرة ب 0,87 وهي قيمة منخفضة تعني وجود تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- وفي المرتبة الثامنة تسعى المؤسسة إلى توفير الفرص للمشاركة في مشاريع تعليمية وأنشطة تطويرية لموظفيها بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3,86، أما انحرافها المعياري قدرة ب 0,77 وهذه قيمة منخفضة تعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين؛
- هذه العبارة احتلت المرتبة التاسعة تدل على أن المؤسسة تشجع على التفكير الابتكاري والابتكار في جميع جوانب العمل التنظيمي بدرجة مرتفعة أي متوسط حسابي قدره 3,83، أما انحرافها المعياري قدرة ب 0,83 وهي قيمة منخفضة وهذا يعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين،
- وبهذا نلاحظ أن عمال المديرية يسعون إلى ممارسة التعلم التنظيمي لتحسين مختلف مهاراتهم بدرجة مرتفعة حيث قدر متوسط الحسابي للمحور الثالث " مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف " ب 4,08، أما انحرافه المعياري قدر ب 0,61 وهي قيمة منخفضة والذي تعني تشتت صغير وتقارب في وجهات نظر الباحثين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية.

أولاً: العلاقة الارتباطية بين استراتيجية تمكين العاملين والتعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

تم قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Person)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-08: قيم معامل الارتباط Person

الارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	لا يوجد ارتباط	الاستجابة
ارتباط طردي تام	ارتباط طردي قوي	مقبول الى حد ما	ضعيف نسبيا	0	قيمة المعامل
1	[0,99-0,7]	[0,69-0,5]	[0,49-0,1]		

المصدر: مهدي محمد القصاص، الإحصاء والقياس الاجتماعي، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014، ص.252.

الجدول رقم 03-09: قياس معامل الارتباط Person بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع " التعلم التنظيمي "			متغيرات الدراسة
الترتيب	مستوى الدلالة SIG	الارتباط	
3	0,000	0,706**	البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية
1	0,000	0,821**	البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير
2	0,000	0,820**	البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل
30	0,000	0,849**	المتغير المستقل " إستراتيجية تمكين العاملين "

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

مستوى معنوية $\alpha \leq 0,01$

يتضح من الجدول رقم 03-09 نتائج العلاقة الارتباطية بين أبعاد استراتيجية تمكين العاملين كل على انفراد مع المتغير التابع التعلم التنظيمي، وبشكل إجمالي المتغير المستقل استراتيجية تمكين العاملين ككل مع المتغير التابع التعلم التنظيمي، وهي كما يلي:

- احتل "البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير" المرتبة الأولى من حيث علاقته الارتباطية مع المتغير التابع التعلم التنظيمي، حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين "البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير" والمتغير التابع التعلم التنظيمي، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ $0,821^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بين هذا البعد والمتغير التابع، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحدهما ترتبط بزيادة الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,01 بشكل

عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهما دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.

- أما في المرتبة الثانية فيأتي "البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل" من حيث علاقته الارتباطية مع المتغير التابع التعلم التنظيمي، حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين "البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل" والمتغير التابع التعلم التنظيمي، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر ب $0,820^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بين هذا البعد والمتغير التابع، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحدهما ترتبط بزيادة الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر ب $0,000$ وهو أقل من مستوى المعنوية $0,01$ بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهما دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.

- وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي "البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية" من حيث علاقته الارتباطية مع المتغير التابع التعلم التنظيمي، حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين "البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية" والمتغير التابع التعلم التنظيمي، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر ب $0,706^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بين هذا البعد والمتغير التابع، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحدهما ترتبط بزيادة الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر ب $0,000$ وهو أقل من مستوى المعنوية $0,01$ بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بينهما دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.

أما من حيث العلاقة الارتباطية للمتغير المستقل استراتيجية تمكين العاملين ككل مع المتغير التابع التعلم التنظيمي، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بينهما، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر ب $0,849^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بين المتغيرين، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحد المتغيرين ترتبط بزيادة المتغير الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر ب $0,000$ وهو أقل من مستوى المعنوية $0,01$ بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.

ثانيا: الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية تمكين العاملين وأبعادها على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

1- قياس أثر البعد الأول: "تمكين القرارات والمسؤولية" على تحقيق التعلم التنظيمي

الجدول رقم 03-10: معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين القرارات والمسؤولية على تحقيق التعلم التنظيمي.

معامل التفسير R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	قياس أثر تمكين القرارات والمسؤولية على تحقيق التعلم التنظيمي	
0,498	0,000	5,273	0,000	27,808		
Y= 0,725X+1,246					0,725	1,246

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$Y = 0,725X + 1,246$$

عند مستوى المعنوية 0,01، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.

إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 27,808، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي، وبعبارة أخرى، البعد الأول له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.

أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 5,273 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر، مما يعني أن البعد الأول له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جدا، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين القرارات والمسؤولية على التعلم التنظيمي؛

من خلال قيمة معامل التفسير R² البالغة 0,498 يتضح أن تمكين القرارات والمسؤولية قادر على تفسير ما نسبته 49,8% من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي، وهي تشير إلى أن النموذج يفسر ما يقارب نصف التباين في المتغير التابع باستخدام البعد الأول، أما النسبة الباقية البالغة 50,2% فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالي. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط لديه قوة تفسيرية معتدلة في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على البعد الأول.

كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,725 يعني أن زيادة مستوى تطبيق تمكين القرارات والمسؤولية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة التعلم التنظيمي بنسبة 72,5% من وحدة انحراف معياري واحد، وهذا يدل على التأثير الكبير والمهم للبعد الأول على المتغير التابع.

وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين القرارات والمسؤولية على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.

2- قياس أثر البعد الثاني: "تمكين التوجيه والتطوير" على تحقيق التعلم التنظيمي

الجدول رقم 03-11: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين التوجيه والتطوير على تحقيق التعلم التنظيمي.

معامل التفسير R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	قياس أثر تمكين التوجيه والتطوير على تحقيق التعلم التنظيمي	
0,675	0,000	7,623	0,000	58,103		
Y= 0,708X+1,194					0,708	1,194

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

- $Y= 0,708X+1,194$ ، عند مستوى المعنوية 0,01، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.

- إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 58,103، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي، وبعبارة أخرى، البعد الثاني له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.

- أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 7,623 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر، مما يعني أن البعد الثاني له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جدا، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين التوجيه والتطوير على التعلم التنظيمي؛

- من خلال قيمة معامل التفسير R² البالغة 0,675 يتضح أن تمكين التوجيه والتطوير قادر على تفسير ما نسبته 67,5% من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي، وهي تشير إلى أن النموذج يفسر جزءا كبيرا من التباين في المتغير التابع باستخدام البعد الثاني، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية البالغة 32,5% فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالي. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط لديه قوة تفسيرية جيدة في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على البعد الثاني، ولكن هناك أيضا جزء من التباين لا يمكن تفسيره بواسطة البعد الثاني وحده، مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على المتغير التابع ليست مشمولة في النموذج الحالي.

- كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,675 يعني أن زيادة مستوى تطبيق تمكين التوجيه والتطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة التعلم التنظيمي بنسبة 67,5 % من وحدة انحراف معياري واحد، وهذا يدل على التأثير الكبير والمهم للبعد الثاني على المتغير التابع.

وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين التوجيه والتطوير على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.

3- قياس أثر البعد الثالث: "تمكين الشفافية والتواصل" على تحقيق التعلم التنظيمي (المتغير التابع):

الجدول رقم 03-12: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين الشفافية والتواصل على تحقيق التعلم التنظيمي.

معامل التفسير R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	قياس أثر تمكين الشفافية والتواصل على تحقيق التعلم التنظيمي	
0,673	0,000	7,583	0,000	57,508		
Y= 0,853X+0,682					0,853	0,682

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

- $Y = 0,853X + 0,682$ ، عند مستوى المعنوية 0,01 ، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.

- إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 57,508 ، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي، وبعبارة أخرى، البعد الثالث له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01 ، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.

- أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 7,583 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر، مما يعني أن البعد الثالث له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01 ، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جدا، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الشفافية والتواصل على التعلم التنظيمي؛

- من خلال قيمة معامل التفسير R² البالغة 0,673 يتضح أن تمكين الشفافية والتواصل قادر على تفسير ما نسبته 67,3 % من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي، وهي تشير إلى أن النموذج يفسر جزءا كبيرا من التباين في المتغير التابع باستخدام البعد الثالث، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية البالغة 32,7 % فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالي. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط لديه قوة تفسيرية جيدة في تفسير

التباين في المتغير التابع بناء على البعد الثالث، ولكن هناك أيضا جزء من التباين لا يمكن تفسيره بواسطة البعد الثالث وحده، مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على المتغير التابع ليست مشمولة في النموذج الحالي.

- كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,853 يعني أن زيادة مستوى تطبيق تمكين الشفافية والتواصل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة التعلم التنظيمي بنسبة 85,3% من وحدة انحراف معياري واحد، وهذا يدل على التأثير الكبير والمهم للبعد الثالث على المتغير التابع.

وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الشفافية والتواصل على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.

4- قياس أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق التعلم التنظيمي

الجدول رقم 03-13: معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق التعلم التنظيمي.

معامل التفسير R ²	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	قياس أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق التعلم التنظيمي	
0,722	0,000	8,518	0,000	72,561		
Y= 0,891X+0,523					0,891	0,523

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

- $Y= 0,891X+0,523$ ، عند مستوى المعنوية 0,01، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.
- إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 72,561، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي. وبعبارة أخرى، المتغير المستقل له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في اعطاء نتائج غير مزيفة.
- أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 8,518 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر، مما يعني أن المتغير المستقل له تأثير كبير على المتغير التابع. ومستوى الدلالة SIG 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جدا، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على التعلم التنظيمي؛
- من خلال قيمة معامل التفسير R² البالغة 0,722 يتضح أن استراتيجية تمكين العاملين قادر على تفسير ما نسبته 72,2% من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي، وهي تشير إلى أن النموذج يفسر جزءا كبيرا من التباين في المتغير التابع

باستخدام المتغير المستقل، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية البالغة 27,8 % فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط قوي وفعال في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على المتغير المستقل. ولكن هناك أيضا جزء من التباين لا يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل وحده، مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على المتغير التابع ليست مشمولة في النموذج الحالي.

- كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,891 أي أن زيادة مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ممارسة التعلم التنظيمي بنسبة 89,1 % من وحدة انحراف معياري واحد، وهذا يدل على التأثير الكبير والمهم للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية 0,01، وبمستوى دلالة SIG يقدر بـ 0,000.

5- نتائج اختبار فرضيات:

اعتمادا على ما أفضت إليه نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وبالنظر إلى ما تقدم عرضه من الأدبيات النظرية لهذا الموضوع سنحاول فيما يلي التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى: "يوجد تطبيق عالي لاستراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف"

وهي صحيحة، فحسب الإطار التطبيقي وبناء على تصور آراء موظفي المؤسسة، تبين وجود تطبيق مرتفع لاستراتيجية تمكين العاملين بالمؤسسة، حيث بلغ متوسط تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بمقدار 4 وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، وعليه فإن نسبة تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة وصل إلى 80 %، وهي نسبة جيدة؛

- الفرضية الثانية: "يوجد تطبيق عالي لممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف"

وهي صحيحة، فقد بينت الدراسة التطبيقي وبناء على تصور آراء موظفي المؤسسة، بلغ متوسط ممارسة التعلم التنظيمي في المديرية بمقدار 4,08 وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، وعليه فإن معدل ممارسة التعلم التنظيمي في المديرية تجاوزت الـ 81 %، وهي نسبة جيدة؛

- الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف"

وهي صحيحة، فحسب الدراسة التطبيقية، اتضح أن قيمة T المحسوبة (8,518) أكبر من T الجدولية حيث نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف".

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين القرارات والمسؤولية على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف" وهي صحيحة، فحسب الدراسة التطبيقية، اتضح أن قيمة T المحسوبة (5,273) أكبر من T الجدولية حيث نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين القرارات والمسؤولية على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين القرارات والمسؤولية على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف".
- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين التوجيه والتطوير على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف" وهي صحيحة، فحسب الدراسة التطبيقية، اتضح أن قيمة T المحسوبة (7,623) أكبر من T الجدولية حيث نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين التوجيه والتطوير على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين التوجيه والتطوير على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الشفافية والتواصل على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف" وهي صحيحة، فحسب الدراسة التطبيقية، اتضح أن قيمة T المحسوبة (7,583) أكبر من T الجدولية حيث نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الشفافية والتواصل على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الشفافية والتواصل على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف".

المطلب الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

أولاً: الاستنتاجات.

1- نتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- يعتبر تمكين العاملين ركيزة أساسية لتحقيق الابتكار والتميز في الأداء داخل المؤسسات. يمنح الموظفين القوة والمرونة للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة. يعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية؛
- تتطلب استراتيجية تمكين العاملين توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة. تهدف إلى تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والتفكير النقدي. تسعى لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية؛
- تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يتطلب التزاماً من الإدارة ووضوحاً في الأهداف والسياسات. يجب أن يكون هناك تقييم مستمر للنتائج واستعداد للتعديل وفقاً للتغيرات. يعتبر التواصل الفعال والدعم المستمر من الإدارة عوامل مهمة لنجاح الاستراتيجية؛
- يمكن التعلم التنظيمي المؤسسات من يساهم في تعزيز القدرات التنافسية ويدعم الابتكار والتطوير المستمر يعتمد على تبادل المعرفة والخبرات بين جميع مستويات المؤسسة؛
- سيورة التعلم التنظيمي تتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج تعليمية متكاملة. يجب أن تكون هناك آليات للمتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف التعليمية. تعتبر المشاركة النشطة والدعم الإداري عناصر حيوية لنجاح عملية التعلم.

2- نتائج المتعلق بالجانب الميداني:

- مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب 04 وهو ما يثبت الفرضية الأولى "يوجد تطبيق عالي لاستراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف"؛
- مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف. مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب 4,08 وهو ما يثبت الفرضية الثانية "يوجد تطبيق عالي لممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف"؛
- تم قبول الفرضية البديلة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين العاملين على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف"؛

- تم قبول الفرضية البديلة وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين القرارات والمسؤولية على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف"؛
 - تم قبول الفرضية البديلة وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين التوجيه والتطوير على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف"؛
 - تم قبول الفرضية البديلة وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الشفافية والتواصل على ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف".
- ثانيا: الاقتراحات.

توصلنا إلى مجموعة من توصيات كما يلي:

- تعزيز برامج التدريب المستمر للعاملين في مديرية الضرائب بولاية الطارف لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بما يتماشى مع أهداف التعلم التنظيمي؛
- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهدافهم الوظيفية بفعالية؛
- إنشاء بيئة عمل تحفز التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة لتبادل الأفكار والمقترحات التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي؛
- اعتماد نظام مكافآت وحوافز يرتبط بتحقيق أهداف التعلم التنظيمي ويشجع على الابتكار والإبداع في العمل؛
- توفير الموارد والتقنيات الحديثة التي تدعم تنفيذ إستراتيجية تمكين العاملين وتعزيز من قدرتهم على التعلم المستمر والتطوير الذاتي؛
- تنظيم ورش عمل وحلقات نقاش دورية لمناقشة أفضل الممارسات وتبادل الخبرات بين العاملين في مديرية الضرائب؛
- تطوير نظام تقييم دوري يركز على مدى تحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية ويسهم في تحديد مجالات التحسين والتطوير؛
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة في المديرية لتحسين عمليات التعلم وتبادل المعرفة؛
- دعم القيادة الإدارية في تبني سياسات تمكين العاملين وتوفير الدعم اللازم لتحقيق هذه السياسات بفعالية؛
- تطبيق أدوات ومنهجيات إدارة المعرفة لضمان حفظ ونقل المعرفة المكتسبة بين العاملين والحفاظ على الخبرات التنظيمية؛
- التركيز على تطوير الكفاءات القيادية لدى المديرين والمشرفين لتعزيز قدرتهم على توجيه ودعم فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي؛
- تشجيع العاملين على الانخراط في برامج التعلم الإلكتروني والتدريب الذاتي لزيادة معارفهم ومهاراتهم بما يتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الضرائب؛

- تقييم دوري لمستوى رضا الموظفين عن سياسات التمكين المطبقة والعمل على تحسينها بناءً على الملاحظات والاقتراحات المقدمة؛
- توسيع نطاق تمكين العاملين ليشمل جميع المستويات الوظيفية في المديرية، وليس فقط المناصب العليا، لضمان شمولية التعلم التنظيمي؛
- تعزيز روح المبادرة والمسؤولية الذاتية لدى الموظفين من خلال توفير الفرص لتولي مهام ومشاريع تتطلب مستوى عاليًا من الاستقلالية والابتكار؛
- تطوير نظام إدارة الأداء يعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والتمكين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

خلاصة الفصل:

ارتأينا في هذا الفصل، إلى تقديم تحليل معمق لمديرية الضرائب بولاية الطارف، مستكشفين تأثير بين استراتيجية تمكين العاملين والتعلم التنظيمي. بعدها تم تسليط الضوء على تاريخ مديرية الضرائب بولاية الطارف، بدءاً من نشأتها وصولاً إلى مهامها المتعددة، مع التركيز على الهيكل التنظيمي والوظائف المختلفة التي تضمها. تناولنا بالشرح منهجية البحث الميداني، مفصلين الخطوات المتبعة في جمع البيانات والأدوات التي استخدمت لهذا الغرض، بما في ذلك الطرق الإحصائية وكيفية اختبار صلاحية الأداة المستعملة في الدراسة، لتحليل البيانات اعتمدنا على برنامج SPSS V22، الذي مكّننا من الإجابة على الأسئلة البحثية والتحقق من الفرضيات المطروحة. قمنا بتحليل استجابات الاستبيان ومعالجتها إحصائياً لقياس أثر بين المتغيرات الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن استراتيجية تمكين العاملين لها تأثير إيجابي في تعزيز التعلم التنظيمي داخل المديرية الضرائب، مما يدل على أهمية هذه الاستراتيجية في تطوير القدرات التنظيمية والفردية.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب.

- 1- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2014.
- 2- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021.
- 3- ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 4- رجائي محمد احمد العيسوي، التمكين الاداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2019.
- 5- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019.
- 6- عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الاردن، 2010.
- 7- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الاردن، 2010.
- 8- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتب، اليمن، 2019.
- 9- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 01، القاهرة، مصر، 2015.
- 10- مهدي محمد القصاص، الإحصاء والقياس الاجتماعي، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.
- 11- مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الاردن، 2013.
- 12- النجار فايز جمعة، النجار نبيل جمعة، الزعبي ماجد راضي، أساليب البحث العلمي -منظور تطبيقي-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية.

- 1- إيمان احمد الهنيي، ديمة النصور، تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الاداء المالي دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة الاردن، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 108، الاردن.
- 2- بريطل فطيمة الزهرة، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2017.
- 3- بريطل فطيمة الزهرة، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2017
- 4- بوخمحم عبد الفتاح، بوتاعة سليمة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -جيجل-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة ميلة، الجزائر، جوان 2015.
- 5- بوزورين فيروز، التمكين الاداري واثر الرضا الوظيفي - دراسة حالة المؤسسة حق ونفخ البلاستيك بسطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، سطيف، الجزائر، 2020.
- 6- جنان حاتم كامل الكبيسي، التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات، مجلة الاستاذ، المجلد 03، العدد 216، العراق، 2016
- 7- حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الاداري في تحسين مستوى الاداء المنظمي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة -جامعة سبها، ، مجلة الدراسات المالية والحاسبية والادارية، العدد 08، ليبيا، 2017.
- 8- حمزة زرقين، علي غزيباون، مساهمة التمكين الاداري في تحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية لأنسجة بالمسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2021.
- 9- داود غديري، ابو بكر بوسالم، اثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط لسلوك الحضاري باستخدام منهجية (sem-pls)- دراسة حالة كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل-، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2023.
- 10- رامن عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 01، فلسطين، 2015.

- 11- رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والاعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2019.
- 12- رزيقة رحمون، وسيلة، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والاعمال، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2019.
- 13- سارة عبيدات، عبد مالك ججيق، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية لشرق الجزائر (sotramest)، مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، العدد 39، الجزائر، 2014.
- 14- سارة عبيدات، عبد مالك ججيق، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة، مجلة المؤسسة، العدد 03، الجزائر، 2014.
- 15- سامية حميدي، سليمة قشيدة، تمكين العاملين (متطلبات وفوائده ومزاياه)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 20، الجزائر، 2016.
- 16- سليمان سالم جمعة العبيدي، تمكين العاملين في الشركات الصناعية الليبية، المجلة الليبية العالمية، العدد 08، كلية التربية المرج، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016.
- 17- سليمان عز الدين، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 03، جامعة الخلفة، الجزائر، 2016.
- 18- ضيف دنيا، قاسمي كمال، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية BADR -المسيلة-، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 14، الجزائر، 2020.
- 19- طار عبد القدوس، جقيدل رشيدة، مستوى تطبيق تمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2024.
- 20- الطاهر لوراسية، تبني ممارسات ادارة المعرفة ضمن فرق العمل وتأثيرها على العمل الجماعي: دراسة حالة مركب الحديد والصلب سيدار الحجار عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، جوان 2021.
- 21- عبد مالك ججيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية بشرق الجزائر (sotramest)، مجلة البحث، العدد 14، الجزائر، 2014.

- 22- علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وابحاث، المجلد 08، العدد 08، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012.
- 23- عمارة سلمى، برك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - بالإشارة الى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **baticim** وحدة ام البواقي، مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال، المجلد 04، العدد 06، الجزائر، جانفي 2018.
- 24- عيسات فاطمة الزهرة، يحياوي عبد الحفيظ، مراح طه ياسين، تجارب الدولية في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
- 25- فاطمة الزهراء طلحي، اثر استراتيجية التمكين الاداري في تحسين الداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بسوق اهراس، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2022.
- 26- فلة عيساوي، مراد بومنقار، استراتيجية تمكين العاملين الاداريين: رؤية جديدة في الفكر الاداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 44، الجزائر، 2015.
- 27- فيصل سالم الكيخيا، مريم محمد حسن، تمكين العاملين: الماهية والاهمية، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، 2019.
- 28- قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الاداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجه نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017.
- 29- قسوم فيصل، بوزيان رحمان، أثر استراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة **def Med spa** -عين الدفلى-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2022.
- 30- قيس عبد الهادي صالح، التعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الاداري للموارد البشرية دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الاوسط التقنية، مجلة 08، العدد 18، العراق.
- 31- كيسرى مسعود، دايرة عبد الحفيظ، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أسلور- مثال الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 08، الجزائر، 2017.

- 32- محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، مجلد أ، العدد 44، الجزائر، 2015.
- 33- محمد رمزي جودي، أمينة جودي، دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الابداعية مع الاشارة الى حالة مجمع سيدال الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 02، الجزائر، 2020.
- 34- ميسوم عبد الله احمد، اضوان كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عين من العاملين في مستشفى ابن الاثير التعميمي/ نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013.
- 35- هيفاء طيفور، التمكين الاداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن انفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 02، العدد 08، الجزائر، 2018.
- 36- ومان محمد توفيق، دنبري لطفي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والاجراءات، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 22، العدد 01، الجزائر، 2022.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية.

- 1- خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- 2- زكية بوسعد، استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة - دراسة حالة الجامعات الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 2، الجزائر، 2018.
- 3- سارة عبيدات، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في مؤسسة الاشغال البحرية الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015.
- 4- صباح بن سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

- 5- ظفر ناصر حسين، أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
- 6- فوزي محمد خليفة، اثر التمكين العاملين في تحسين الاداء دراسة ميدانية على الاداريين والدبلوماسيين في وزارة الشؤون الخارجية الفلسطيني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة موارد بشرية، قسم ادارة التنفيذية، معهد العالي لإدارة الاعمال، سوريا، 2018.
- 7- نظام احمد مدوهوما، اثر تمكين العاملين على الاداء في المؤسسات العامة في جزر القمر (المؤسسة الوطنية لاتصالات والمؤسسة الوطنية للكهرباء والمياه وجامعة جزر القمر نموذجاً 2007-2017)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الادارة العامة، قسم السياسة، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2018.
- 8- وردة قرميطي، مساهمة ابعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الاعمال - دراسة حالة-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
- 9- يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.
- رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية.
- 1- رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال، ملتقى دولي، راس المال الفكري في الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 2- عائشة علي دقيق، معوقات استخدام التعلم التنظيمي في المنظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، المؤسسات واشكالية التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجا)، كلية الاقتصاد والتجارة، ليبيا، الموافق ل 11- 12 افريل 2019.

خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية.

1- المديرية العام للضرائب، تاريخ الإطلاع 2024/05/13، على الساعة 20:00، عنوان الموقع الرسمي المديرية العام

للضرائب: <https://www.mfdgi.gov.dz/about-us-ar/dgi/#2>

مراجع باللغة الأجنبية (الفرنسية والانجليزية)

- 1- Alireza Rezaie, Ghodratollah Bagheri, **Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)**, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol 01, No 02, 2014.
- 2- Jonald L Pimentel, **A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis**, USM R&D Journal, Vol 18, No 02, Philippines, 2010.
- 3- Vajiheh Saadat, Zeynab Saadat, **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Procedia Social and Behavioral Sciences, Dubai, UAE, 2 May 2016.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير



السنة الجامعية: 2023 / 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

استبيان تحت عنوان

تخصص: إدارة استراتيجية

أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التعلم التنظيمي -دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية الطارف -

إعداد الطالب:

تحت إشراف:

خليفة محمد أمين

د. عبيدات سارة

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بمديرية الضرائب - ولاية الطارف - .
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف - حول موضوع أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية الطارف-، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الميدانية، أملين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة ونحن على ثقة من أن اجابتكم ستتصف بالدقة والموضوعية بالشكل الذي يؤدي الى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة، ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

نقدر تعاونكم معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

ملاحظات هامة:

- يأمل الطالب من السادة المجهين قراءة العبارات بدقة.
- وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستبيان.
- يرجى عدم وضع علامة (X) مرتان أو أكثر على السؤال الواحد لأن ذلك يلغي صلاحية الاستبيان.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

	ذكر	الجنس	01
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	الفئة العمرية	02
	من 25 - أقل من 35 سنة		
	من 35 - أقل من 40 سنة		
	40 سنة وأكثر		
	ثانوي أو أقل	المستوى الدراسي	03
	ليسانس / ماستر		
	دراسات عليا		
	أخرى		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	04
	5 - أقل من 10 سنوات		
	10 - أقل من 15 سنة		
	15 سنة وأكثر		

المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

الرقم	الفقرات	درجة القدرة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية						
01	توفير السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم.					
02	تعزيز ثقة الموظفين في قدراتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.					
03	توجيه الموظفين نحو تحديد الأولويات وتحديد المسؤوليات بشكل فعال.					
04	توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لتنفيذ القرارات بنجاح.					
05	تشجيع المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات داخل الفريق والمؤسسة.					
06	توجيه الموظفين لتحمل المسؤولية عن نتائج قراراتهم وتعلم من الأخطاء.					
البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير						
07	توفير التوجيه والتدريب المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم.					
08	تعزيز الرغبة في التعلم الذاتي واكتساب المعرفة الجديدة.					
09	توفير الفرص للموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية وورشات العمل المتخصصة.					
10	تشجيع التحليل الذاتي وتطوير خطط النمو المهني.					
11	توجيه الموظفين لتحديد أهدافهم المهنية وتوفير الدعم لتحقيقها.					
12	تعزيز ثقافة التقدير والتشجيع على التطوير المستمر للذات والآخرين.					
البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل						
13	توفير الاطلاع الشامل على أهداف واستراتيجيات المؤسسة.					
14	تشجيع فتح الحوار والتواصل الفعال داخل الفرق وبين الأقسام.					
15	توفير القنوات المناسبة لتبادل المعرفة والتجارب بين الموظفين.					
16	تعزيز ثقافة الشفافية والصدق في التعاملات داخل الفريق والمؤسسة.					

					17	توفير الآليات للموظفين لتقديم الملاحظات والاقتراحات بجرية.
					18	تشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتفعيل دور الموظفين كشركاء في النجاح.

المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.

درجة القدرة					الرقم	الفقرات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					19	تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر داخل المؤسسة.
					20	توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لدعم عمليات التعلم والتطوير.
					21	تعزيز التفكير الابتكاري والابتكار في جميع جوانب العمل التنظيمي.
					22	توجيه الموظفين لتطوير مهارات التعلم الذاتي والتطوير المهني.
					23	إقامة برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
					24	تشجيع التعلم من الأخطاء وتبادل الخبرات والدروس المستفادة.
					25	توفير الفرص للمشاركة في مشاريع تعليمية وأنشطة تطويرية.
					26	تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون في عمليات التعلم والتطوير.
					27	توجيه الموظفين لاستخدام أفضل الممارسات والتقنيات في مجالهم.
					28	تحفيز التفاعل والتبادل بين الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات.
					29	تطبيق أساليب التقييم المستمر لقياس تأثير البرامج التعليمية والتطويرية.
					30	توفير الهياكل التنظيمية الملائمة لدعم عمليات التعلم والتطوير.
					31	توجيه الموظفين لاستخدام التحليلات والبيانات لتحسين أدائهم واتخاذ القرارات.

قائمة المحكمين

المؤسسة	التخصص	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر -أ- (أستاذة المشرفة)	عبيدات سارة
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	دراسات محاسبية وجباية وتدقيق	أستاذ محاضر -أ-	بن قديدح سفيان
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	إدارة أعمال المؤسسات الصناعية	أستاذ محاضر -أ-	لونيبي محمد

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22

أولاً: اختبار أداة الدراسة

1- اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	31

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité			
	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
استراتيجية تطبيق مستوى: الثاني المحور العاملين تمكين	,975	30	,690
التعلم ممارسة مستوى: الثالث المحور التنظيمي	,939	30	,085

ثانياً: نتائج محاور الاستبيان

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس					
Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		ذكر	7	23,3	23,3
	انثى	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمرية الفئة					
Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		من 25 – أقل من 35 سنة	3	10,0	10,0
	من 35 – أقل من 40 سنة	4	13,3	13,3	23,3
	40 سنة وأكثر	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدراسي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	8	26,7	26,7	26,7
	ليسانس / ماستر	18	60,0	60,0	86,7
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	93,3
	أخرى	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
	5 – أقل من 10 سنوات	3	10,0	10,0	16,7
	10 – أقل من 15 سنة	6	20,0	20,0	36,7
	15 سنة وأكثر	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2- المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في مديرية الضرائب لولاية الطارف

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
توفير السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم	30	3,4333	1,04000
تعزيز ثقة الموظفين في قدراتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.	30	4,0333	,66868
توجيه الموظفين نحو تحديد الأولويات وتحديد المسؤوليات بشكل فعال.	30	3,8000	,96132
توفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لتنفيذ القرارات بنجاح.	30	4,1333	,77608
تشجيع المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات داخل الفريق والمؤسسة.	30	4,0333	,76489
توجيه الموظفين لتحمل المسؤولية عن نتائج قراراتهم وتعلم من الأخطاء.	30	4,0667	,73968
توفير التوجيه والتدريب المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم.	30	4,1333	,77608
تعزيز الرغبة في التعلم الذاتي واكتساب المعرفة الجديدة.	30	4,2000	1,03057
توفير الفرص للموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية وورشات العمل المتخصصة.	30	4,2333	,67891
تشجيع التحليل الذاتي وتطوير خطط النمو المهني.	30	4,0000	,90972
توجيه الموظفين لتحديد أهدافهم المهنية وتوفير الدعم لتحقيقها.	30	4,0333	,88992
تعزيز ثقافة التقدير والتشجيع على التطوير المستمر للذات والآخرين.	30	3,9333	,98027
توفير الاطلاع الشامل على أهداف واستراتيجيات المؤسسة.	30	4,0000	,69481
تشجيع فتح الحوار والتواصل الفعال داخل الفرق وبين الأقسام.	30	4,0000	,78784
توفير القنوات المناسبة لتبادل المعرفة والتجارب بين الموظفين.	30	4,1000	,60743
تعزيز ثقافة الشفافية والصدق في التعاملات داخل الفريق والمؤسسة.	30	4,1667	,74664
توفير الآليات للموظفين لتقديم الملاحظات والاقتراحات بحرية.	30	3,8667	,73030
تشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتفعيل دور الموظفين كشركاء في النجاح.	30	3,8333	,91287

• أبعاد استراتيجية تمكين العاملين

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type

البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية	30	3,9167	,59813
البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير	30	4,0889	,71349
البعد الثالث: تمكين الشفافية والتواصل	30	3,9944	,59126
المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين	30	4,0000	,58595
المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي	30	4,0872	,61463

3- المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر داخل المؤسسة.	30	4,1667	,79148
توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لدعم عمليات التعلم والتطوير.	30	4,2000	,61026
تعزيز التفكير الابتكاري والابتكار في جميع جوانب العمل التنظيمي.	30	3,8333	,83391
توجيه الموظفين لتطوير مهارات التعلم الذاتي والتطوير المهني.	30	4,1667	,79148
إقامة برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	30	4,2000	,71438
تشجيع التعلم من الأخطاء وتبادل الخبرات والدروس المستفادة.	30	4,1333	,62881
توفير الفرص للمشاركة في مشاريع تعليمية وأنشطة تطويرية.	30	3,8667	,77608
تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون في عمليات التعلم والتطوير.	30	4,0000	,87099
توجيه الموظفين لاستخدام أفضل الممارسات والتقنيات في مجالاتهم.	30	4,0333	,92786
تحفيز التفاعل والتبادل بين الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات.	30	3,9667	,76489
تطبيق أساليب التقييم المستمر لقياس تأثير البرامج التعليمية والتطويرية.	30	4,3667	,66868
توفير الهياكل التنظيمية الملائمة لدعم عمليات التعلم والتطوير.	30	4,0333	,76489
توجيه الموظفين لاستخدام التحليلات والبيانات لتحسين أدائهم واتخاذ القرارات.	30	4,1667	,74664

ثالثا: نتائج قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

1- معامل الارتباط Person:

Corrélations			
		المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين	المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي
المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين	Corrélacion de Pearson	1	,849**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية تمكين العاملين وأبعادها على التعلم التنظيمي:

• معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط تمكين القرارات والمسؤولية على التعلم التنظيمي:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 ^a	,498	,480	,44307
a. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية,				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,459	1	5,459	27,808	,000 ^b
	Résidus	5,497	28	,196		
	Total	10,955	29			
a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي.						
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية,						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,246	,545		2,287	,030
	البعد الأول: تمكين القرارات والمسؤولية	,725	,138	,706	5,273	,000
a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي.						

• معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتمكين التوجيه والتطوير على التعلم التنظيمي:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,821 ^a	,675	,663	,35670
a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: تمكين التوجيه والتطوير,				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,393	1	7,393	58,103	,000 ^b
	Résidus	3,563	28	,127		
	Total	10,955	29			
a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي.						

b. Prédicteurs : (Constante), التمكين التوجيه والتطوير,

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,194	,385		3,099	,004
	البعء الثاني: تمكين التوجيه والتطوير	,708	,093	,821	7,623	,000

a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي:

• معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتمكين الشفافية والتواصل على التعلم التنظيمي:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,820 ^a	,673	,661	,35794

a. Prédicteurs : (Constante), البعء الثالث: تمكين الشفافية والتواصل,

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,368	1	7,368	57,508	,000 ^b
	Résidus	3,587	28	,128		
	Total	10,955	29			

a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي:
b. Prédicteurs : (Constante), البعء الثالث: تمكين الشفافية والتواصل,

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,682	,454		1,503	,144
	البعء الثالث: تمكين الشفافية والتواصل	,853	,112	,820	7,583	,000

a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي:

• معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية تمكين العاملين على التعلم التنظيمي:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,849 ^a	,722	,712	,33006

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين,

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,905	1	7,905	72,561	,000 ^b
	Résidus	3,050	28	,109		
	Total	10,955	29			

a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي.

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين,

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,523	,423		1,237	,226
	المحور الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين	,891	,105	,849	8,518	,000

a. Variable dépendante: المحور الثالث: مستوى ممارسة التعلم التنظيمي.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
 جامعة الحادلي بن حيدر - الطارف
 Université Chadli benjdid - el tarf
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
 قسم علوم التسيير
 Département Des Sciences De Gestion

الطارف في : 24/05/2024

رقم : / ج ش ب ج / ك ع / ا ق ع ت / 2024

إلى السيد / صبر الصرايبي لولو
 أطراف

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارههم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير
 لمذكرة التخرج، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتم،
 والسماح للطلبة الأتية أسماؤهم من إعداد تربص قصير الأجل:

الطالب (1) : خلفة محمد أمين

الطالب (1) : /

وعليه فإننا نتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار، وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في
 ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها. وذلك خلال الفترة الممتدة من : 2024/05/12 ...

إلى غاية : 2024/05/31 ..

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم
 جامعة الحادلي بن حيدر
 قسم التسيير
 الأستاذة كافي

امضاء وختم الهيئة المستقبلية
 مديرة فرعية للوسائل
 بريشني م.