



جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-



Université El-Tarf  
جامعة الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

## أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الطارف

الأستاذ المشرف:

بن زارع حياة

إعداد الطلبة:

- رزق الله روميساء
- حمادي هناء

لجنة المناقشة

أمينة فداوي	أستاذ مساعد قسم -أ-	الشاذلي بن جديد - الطارف	رئيسا
حياة بن زارع	أستاذ مساعد قسم -أ-	الشاذلي بن جديد - الطارف	مقرراً
نهلة أبو إسماعيل	أستاذ محاضر ب-	الشاذلي بن جديد - الطارف	مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2020





الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد :

أهدي ثمرة بحثنا هذا إلى:

من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي ...

إلى من حملتني في بطنها و أسكنتني قلبها.. فغمرتني بحبها

حفظك الله ورعاك و جعل جنة الفردوس مثواك

إلى والدي العزيز الذي كان عوناً وسنداً لي، وكان لدعائه المبارك أعظم الأثر في  
تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة

إلى من ساندني وخطى معي خطواتي، ويسر لي الصعاب إلى زوجي الذي تحمل  
معني الكثير، ووقوفني في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي .

إلى كتكوكة العائلة التي بدخولها عائلتنا عمت البهجة والسرور "تسنيم" ابنة  
أختي حفظها الله ورعاها وأحسن مثواها .

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة  
والإرشاد .

إلى كل العائلة الكريمة أخوتي وأخواتي، وكل صغير وكبير أهديهم هذا العمل  
المتواضع، سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه .

روميساء رزق الله

إهداء

وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يعيش بمعزل عن باقي  
البشر؛ وفي جميع مراحل



الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر ؛

وأولى الناس بالشكر هما الأبوين

يا من احمل اسمك بكل فخر

يا من افتقدك يا من يرتعش قلبي لذكرك

يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث إلى أبي رحمه الله و  
اسكنه فسيح جناته

أمي رمز المحبة والعطاء ؛ ماسحة الدمع و الأحزان أطال الله بعمرها  
و مدد خطاها.

إلى من جمعني بهم رحم واحد أخي عبد الرحمان و أختي  
خديجة، ليديا

إلى جدي و جدتي أطال الله بعمرهما

إلى نصفي الثاني و شريك حياتي حمزة

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون  
لي

أهدي إليكم بحثي متواضع

إلى زميلاتي وزملائي في التخصص

حمامي هناء

## شكر و عرفان

الشكر أولاً لله الذي بفضله ونعمه و كرمه تتم الصالحات  
ثم الشكر لمن تصلي عليهم الملائكة معلمي الناس الخير  
أساتذتنا و علمائنا

ثم مشرفتنا القديرة فضيلة الدكتورة حياة بن زارع علي  
أساتذتنا الكرام والعاملين في كليه العلوم الإقتصادية و  
التجارية وعلوم التسيير ولكل من ساندنا بنصح أو دعا لنا  
بخير

**ملخص :**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف، بالإضافة إلى معرفة أثرها على مجالات التغيير التنظيمي بالمديرية مع إبراز أهميتها و أهدافها وكذا الدور الفعال الذي تلعبه في نجاح عملية التغيير .

إشتملت الدراسة على جانب نظري وآخر تطبيقي، وإعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض تم الإعتماد على إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية مقدرة ب (20) فرد لغرض تحليل بيانات الدراسة ومعالجتها وإستنتاج صحة الفرضيات .

وخلصت الدراسة إلى أنه هناك أثر معنوي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف وأن معظم القرارات الإدارية يمس بشكل عام

الإدارة الإستراتيجية، بالمقابل إستخلصنا بأن الإدارة الإستراتيجية ليس لها أي تأثير على مجالات التغيير التنظيمي بالمديرية .

كما أوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة واعية بأهمية الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على التغيير التنظيمي وعلاقتها فيما بينهم.

**الكلمات المفتاحية: إدارة – الإدارة الإستراتيجية – التغيير التنظيمي – مديرية الضرائب**

## **Résumé:**

Cette étude visait à connaître l'impact des dimensions de la gestion stratégique sur le changement organisationnel dans la direction fiscale de l'État d'El Tarf, en plus de connaître son impact sur les domaines du changement organisationnel dans la direction, en soulignant son importance et ses objectifs, ainsi que le rôle effectif qu'il joue dans la réussite du processus de changement.

L'étude comprenait un aspect théorique et un aspect appliqué, et l'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive analytique à cette fin, un questionnaire a été utilisé comme outil principal pour la collecte de données, qui a été appliqué à l'échantillon principal de l'étude estimé à (20) individus dans le but d'analyser et de traiter les données de l'étude et d'en déduire la validité des hypothèses.

L'étude a conclu qu'il y a un impact significatif des dimensions de la gestion stratégique sur le changement organisationnel dans la direction fiscale de l'État d'El Tarf et que la plupart des décisions administratives affectent la gestion stratégique générale, en retour nous avons conclu que la gestion stratégique n'a

aucun effet sur les domaines du changement organisationnel au sein de la direction.

L'étude a également recommandé la nécessité d'un leadership conscient de l'importance de la gestion stratégique et de son impact sur le changement organisationnel et leurs relations entre eux.

Mots-clés : management - management stratégique - changement organisationnel - direction fiscale

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
v	الإهداء
v	الشكر والعرفان
iv	الملخص
v	Résumé
v	فهرس المحتويات
v	قائمة الأشكال
v	قائمة الجداول
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
1	تمهيد
02	المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
02	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعناصرها
04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية.
06	المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
09	المطلب الرابع: مراحل الإدارة الإستراتيجية
12	المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

12	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه
15	المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه.
16	المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي
21	المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي
22	<b>المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي</b>
22	المطلب الأول: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
22	المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي.
23	المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي في الإدارة الإستراتيجية
28	المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها
34	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية – الطارف:</b>	
37	<b>تمهيد</b>
38	<b>المبحث الأول : نبذة تاريخية على مديرية الضرائب بولاية الطارف</b>
38	المطلب الأول : تقديم حول مديرية الضرائب بولاية الطارف
39	المطلب الثاني: بطاقة تقنية حول مديرية الضرائب
40	المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب
46	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
46	المطلب الأول: منهج وحدود البحث
47	المطلب الثاني: مصادر و أساليب جمع المعلومات و البيانات
48	المطلب الثالث: مجتمع و عينة البحث و الوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
55	<b>المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة</b>
55	المطلب الأول: تحليل محور متغير أبعاد الإدارة الإستراتيجية
58	المطلب الثاني: تحليل محور متغير التغيير التنظيمي
64	المطلب الثالث: تحليل النتائج
68	<b>خلاصة الفصل</b>
70	<b>الخاتمة</b>
72	<b>قائمة المراجع</b>
75	<b>الملاحق</b>

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مراحل الإدارة الإستراتيجية	01
19	أنواع التغيير التنظيمي	02
20	المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين	03
21	مجالات التغيير التنظيمي	04
27	مشكلات التغيير	05
33	مقاومة التغيير التنظيمي	06
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
51	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
54	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي تشغله	11

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	العينة حسب الجنس	01
50	العينة حسب العمر	02
51	العينة حسب الخبرة المهنية	03
52	العينة حسب المستوى التعليمي	04
53	العينة حسب المنصب الذي تشغله	05
55	محور الإدارة الإستراتيجية	06
58	التغيير الهيكلي	07
60	التغيير الفني	08
61	التغيير البشري	09
63	التغيير التكنولوجي	10

# المقدم

## مقدمة عامة:

يحظى موضوع الإدارة الإستراتيجية في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين ، إذ أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر المعاصر ، ولقد تطورت الإستراتيجية بمفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة كما أصبحت اليوم تمثل رصيد معرفي تستفيد منه إدارات المنظمات في عملها ، وبما أن المنظمات اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيدا وفي ظل محيط يشهد تغيرات عميقة و واسعة النطاق في شتى مجالات الحياة الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية ، وكذا بإعتبارها تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها من أجل ضمان إستقرارها ونموها ، فالمنظمة التي تريد الإستمرار يجب أن لا تقف ثابتة أمام هذه التغيرات المتسارعة وإلا فإنها تكون مهددة بالإندثار والزوال ، فالتغيير الذي يعد من أهم القضايا الشاغلة للمنظمات يتحكم بشكل كبير بمصيرها ، كما أنه من أكثر الممارسات البشرية صعوبة لأن هدفه الأساسي تحقيق النجاح والوصول للأفضل وكذا تطور وتفاعل المنظمات في ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه ، لذلك فهي بأمس الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية من أجل إحداث التغيير التنظيمي الملائم لعملها .

وبناء على ذلك فإن تغيير المنظمة يمثل نقطة البداية للإنتقال التدريجي أو الجذري من واقع راهن إلى حالة جديدة إستنادا على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ذلك التغيير.

## إشكالية الدراسة:

إن ربط الإدارة الإستراتيجية بالتغيير التنظيمي هو من الموضوعات الحيوية و الحديثة التي تركز على الإستراتيجية و استخدامها كأداة لنجاح عملية التغيير التنظيمي و التوجه نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ولضمان البقاء و الاستمرار و بناء على ذلك طرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية على إحداث التغيير التنظيمي للعاملين بمديرية الضرائب؟

## الأسئلة الفرعية

ولتدعيم هذه الإشكالية ، إرتأينا طرح التساؤلات التالية :

- هل تؤثر الإدارة الإستراتيجية على مجالات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف؟

- ما هي أساسيات الإدارة الإستراتيجية؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة إعتدنا الفرضية الرئيسية التالية:

وجود أثر معنوي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي للعاملين بمديرية الضرائب لولاية الطارف.

و يندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية هي:

يوجد أثر للإدارة الإستراتيجية على مجالات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف.

تركز الإدارة الإستراتيجية على الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف .

**أهمية الدراسة :**

**الأهمية العلمية:**

- تكمل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته و المتمثلة في أهمية كل من الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي في وقتنا الحاضر في تحقيق التميز في الأداء بجميع المستويات الإدارية في المنظمات التي تطبقها بنجاح ، كما أنها من الموضوعات المؤثرة والتي تحتاج للتركيز والاهتمام بتحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها و التغيير التنظيمي
- المساعدة في تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي .

**الأهمية العملية :**

- هذا ما يظهر في المنظمات المعاصرة التي تسعى دائما إلى تغيير إستراتيجيتها و أهدافها و هياكلها التنظيمية وغيرها، قصد التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية، وتحقيق الأهداف و الغايات المنشودة.
- مساعدة القيادة العليا بمديرية الضرائب في رفع مستوى الإنتاجية .

**أهداف الدراسة :**

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي .
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في عملية التغيير التنظيمي.
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة في كل من الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي .

- التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية الطارف.
- التعرف على معوقات التغيير التنظيمي في الإدارة الإستراتيجية و مدى مقاومته و التغلب عليه.

### أسباب إختيار الموضوع :

يرجع سبب إختيارنا لهذا الموضوع عدة إعتبرات من الجانبين الذاتي و الموضوعي.

### الجانب الذاتي :

- ✓ رغبة في إختيار موضوع يناسب مجال الدراسة و التخصص – إدارة إستراتيجية .
- ✓ إثراء المكاتب الجامعية و العمومية الأخرى.
- ✓ الميل الشخصي للموضوع نظرا لأهميته الخاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية الجزائرية .

### الجانب الموضوعي :

- ✓ تحديد الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي بصفة عامة .
- ✓ إمكانية مواصلة البحث في الموضوع و تطويره .
- ✓ أهمية ومكانة الإدارة الإستراتيجية في التغيير التنظيمي بالمؤسسات.

### الدراسات السابقة :

- دراسة الباحثة:سامية أحمد حسن، "أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي و قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض وإستخدام قائمة إستقصاء كحزمة إحصائية لإدخال و معالجة (spss) كأداة رئيسية لجمع البيانات ، ولتحليل بيانات الدراسة و معالجتها و إختبار فرضياتها ، تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية وتحليل البيانات .

و توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات)، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة واعية بأهمية الإدارة الإستراتيجية و تأثيرها على التغيير التنظيمي.

<sup>1</sup>سامية أحمد حسن، أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي ،دراسة ميدانية بمصلحة الضرائب المصرية ، جامعة قناة السويس ،كلية التجارة والإسماعيلية ، 2016.

- دراسة الباحث : صلاح بن فالح عبد الله البلوي بعنوان "إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي"<sup>1</sup>

- هدفت الدراسة إلى التعرف على موقف العاملين في هيئة الطيران المدني من تحويل رئاسة هذه الهيئة إلى هيئة عامة ذات إستقلال إداري ومالي ، لتشغيل المطارات على أسس تجارية وهذا في إطار التوجه العالمي نحو الخصخصة .

توصلت الدراسة إلى أن العاملين و البالغ عددهم 410 عامل يتوقعون زيادة مرتباتهم وتحسين أوضاعهم المالية، وفي المقابل فإن أهم المشكلات التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين و زيادة ساعات العمل.

- دراسة الباحث: احمد سعيد عثمان، أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الشركات دراسة حالة شركة للتأمين.<sup>2</sup>

- قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

1- عدم تطبيق برنامج استراتيجي محدد المعالم أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الشركة نسبياً  
2- الإعتماد أحياناً على التقدير الشخصي في التنبؤ بالمخاطر وعدم القدرة على وضع مقاييس ونسب محددة لعوامل البيئة تعد مشكلة من مشاكل الشركة

3- عدم الاهتمام بوضع خطط بديلة وموقفية للخطة الحالية كان سبباً في عدم استمرار بعض الأعمال والمشاريع التي بدأت فيها الشركة. خلص الباحث إلى أن هناك عقبات تقف دون تطبيق الإستراتيجية بفعالية وتحد من فاعلية أداء الشركة منها :التشكيلات دائمة التغيير في الأجهزة الإدارية، الاعتماد أحياناً على التقدير الشخصي في التنبؤ بالمشكلات والتغيرات البيئية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تركز على نقاط القوة التي تتميز بها المتمثلة في تأهيل العاملين بالشركة بالدورات التدريبية المختلفة بجانب حماية الدولة للشركة لأنها المؤمن الوحيد لممتلكاتها، وأتضح أيضاً نسبة 90% من المستقضي منهم يؤكدون أن الإدارة الإستراتيجية هي إدارة الألفية الثالثة.

4- جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة :

- تحديد المشكلة الرئيسة للدراسة
- تحديد إطار مفاهيمي واضح و دقيق لمغيرات الدراسة .
- الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة و توصياتها .

<sup>1</sup>صلاح بن فالح عبد الله البلوي ،إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض 2005.

<sup>2</sup> علوية سعيد عثمان ،أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الشركات دراسة حالة شركة شيكان للتأمين (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا،قسم إدارة أعمال، 2003م.

- الإستفادة من خبرات الباحثين و طريقة عرضهم لمشكلات بحثهم و مصادر معلوماتهم وكذا كيفية عرضهم و تحليلهم للمعلومات .

### ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية:

- نلاحظ تشابه واضح بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة من حيث الإطار النظري لموضوع الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي.
- وجود إختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من حيث الزمان و المكان .
- وجود إختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في إختيار الأبعاد .

### تقسيم الدراسة:

لدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي في المؤسسة ، قمنا بوضع هيكل يتماشى مع طبيعة الموضوع ، و الذي يضم فصلين : (الفصل الأول يمثل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ) الذي يحوي ثلاث مباحث حيث تطرقنا فيهم إلى مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية و ماهية التغيير التنظيمي إضافة إلى علاقة المتغيرين ببعضهما ، أما الفصل الثاني تطبيقي و هو عبارة عن دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية الطارف ، كذلك يتضمن ثلاث مباحث رئيسية فصلنا فيه الإطار المنهجي للمديرية ، حيث يشمل تعريف المديرية بهيكلها التنظيمي و كذا إختبار الفرضيات و تحليل النتائج و تفسيرها و الوصول إلى بعض الإستنتاجات و الإقتراحات بمقارنة النتائج الإحصائية إستنادا للدراسات السابقة.

### صعوبات البحث:

تمثلت الصعوبات التي واجهتها في بحثنا فيما يلي :

- جائحة كورونا مما أدا إلى صعوبة الحصول على معلومات كافية.
- صعوبة تجاوب رؤساء الأقسام و الموظفين معنا في بعض الأحيان لإجراء مقابلات بسبب كثرة الارتباطات و الالتزام بأداء أعمالهم.
- واجهتنا العديد من الصعوبات بالنسبة لعملية سحب الكتب و المذكرات؛ و عدم توفر الكتب كافية في جامعتنا بالإضافة إلى عدم تجاوب الموظفين المكلفين بتقديم الكتب معنا.
- صعوبة التفريق بين المصطلحات لدى عمال مديرية الضرائب.
- صعوبة توزيع الاستبيانات على العاملين بسبب ظروف حالة لجائحة كورونا.



الفصل الأول:

الإطار النظري

للدراصة

## خطة الفصل

### تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعناصرها

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

المطلب الرابع: مراحل الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي

المطلب الأول: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي في الإدارة الإستراتيجية

المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حقل دراسة، ينظر إلى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر.

وبما أن التغيير التنظيمي من أكثر الممارسات البشرية صعوبة لأنه يهدف إلى الوصول للأفضل، إذ أنه يتميز بدرجة من التعقيد و ذلك لتأثيره الواضح على فعاليات المنظمات، بإعتبار هذه الأخيرة تعيش في ظل بيئة غير مستقرة من مختلف جوانبها ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية .. الخ ،

ولما كان البقاء و الإستمرار و الربحية من الأهداف لأي منظمة فلا بد من مواجهة التغيير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة ، و تعتبر الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل و التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية ، و لابد للمنظمات من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة سريعة التغيير ، بإعتبارها عملية مهمة و حيوية عليها أن تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها المتغيرة، و لغرض الوصول إلى أهداف البحث إستوجب تناول كلا من متغيري الدراسة عبر ثلاث مباحث ، تطرق المبحث الأول إلى الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، و تناول المبحث الثاني عملية التغيير التنظيمي ، أما المبحث الثالث فقد تناول الربط بين الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي .

**المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية**

تركز الإدارة الإستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الإستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة، وأهميتها، مهامها، لأن مطلقاتها الفكرية دراسة الإدارة الإستراتيجية مفهومها وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعناصرها

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات المهمة والحيوية في الفكر الإداري المعاصر ، ونظرا لأهميتها الشاسعة في المجالات المتعددة التي تتميز بالحركة المستمرة ، تنوعت تعاريفها من باحث إلى آخر وهذا بسبب اختلاف وجهات النظر ، وكذا تميزها بمجموعة من العناصر الأساسية التي تقوم عليها كل إدارة .

### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت واختلفت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

حسب David 1995: "هي علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

أما hagre يرى أنها: " مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنظمة ما، و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها والتقويم و الرقابة.<sup>2</sup>

كما عرفها Thompson and Strickland 1987 على أنها : العملية التي تتضمن تحديد الإتجاه طويل الأمد للمنظمة و تطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها ، تتضمن هذه العملية الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ، وضع الأهداف ، صياغة الإستراتيجية ، و تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء والعمل على إدخال للتعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف الإستراتيجية أو تنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي، أو تغيير الظروف بناء على تلك الأفكار والفرص الجديدة.<sup>3</sup>

1- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص21.

2- المرجع السابق، ص21.

3- صالح عبد الرضا رشيد ، حسان دهش جلال ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، شارع الملك الحسين ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص : 64 و 65 .

كما أنها: عملية تنمية لصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو و خطط محافظة الأعمال لكل العمليات الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة<sup>1</sup>.

وكذلك عرفت بأنها : " عملية تقوم بها الإدارة العليا و يتم من خلالها تحديد التوجه ، و كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة"<sup>2</sup>

### ثانيا : عناصر الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل العناصر الأساسية لعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد ما يلي :<sup>3</sup>

#### 1- المسح البيئي:

ينقسم المسح البيئي إلى قسمين رئيسيين:

#### أ- تحليل البيئة الخارجية

تشتمل البيئة الخارجية على مجموعة الفرص و التهديدات المحيطة بالمنظمة و لا تقع تحت سيطرتها و لا تحت الرقابة العليا التابعة لها في الأجل القصير .

#### ب- تحليل البيئة الداخلية:

تشتمل البيئة الداخلية على مجموعة عوامل القوى و الضعف داخل حدود المنظمة و تخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل ما يلي :

الهيكل التنظيمي: و يتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة و الذي يتم وصفها في الخريطة التنظيمية.

الثقافة: وتشمل المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص: 45.

<sup>2</sup> - محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، 2010، ص: 19.

<sup>3</sup> - حسن محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة المسلى جمهورية السودان، الطبعة الثانية، 2009 ، ص: 32.

الموارد: و تشمل أصول الشركة من أصول مادية و مهارات، وقدرات بشرية و مواهب إدارية.

## 2- تكوين الإستراتيجية:

و هي تتضمن تعريف رسالة المنظمة و تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الإستراتيجيات و السياسات المرشدة للأعمال، أي أنها تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص و التهديدات البيئية في مقابل القوى و الضعف التنظيمي.

## 3- تنفيذ الإستراتيجية:

وتتعلق بتحويل و ترجمة الإستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات من خلال البرامج و السياسات و الإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، و الهياكل و نظم الإدارة داخل التنظيم ككل .

## 4- التقييم والرقابة:

هي عمليات لتتبع و مراقبة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي مقابل الأداء المطلوب أو المخطط له، ويعتمد المدير في جميع مستويات الإدارة على تعليقات العملاء لإتخاذ الإجراءات التصحيحية و حل المشكلات، على الرغم من أن التقييم و الرقابة هو العنصر الأخير في الإدارة الإستراتيجية، إلا أنه قد يظهر نقاط الضعف في تنفيذ الإستراتيجية و من ثم تحت العمليات في جميع أنحاء المنظمة على البدء من جديد .

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

تقدم الإدارة الإستراتيجية العديد من الفوائد للمنشآت، كما أنها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف التي تخدم مصالحها في الأجل الطويل و فيما يلي نذكر:

### أولا : أهمية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية من أهم الوسائل الإدارية، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنشآت على المحافظة على نجاحها، من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لبيئات العمل الداخلية والخارجية و تكمن أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- فلاح حسن، عداي الحسيني، مرجع سابق، ص:43

- تعزز قدرة المديرين على الإستجابة والوعي للمؤثرات الداخلية والخارجية؛
- تساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المستقبلية؛
- تساعد على التوقع بشكل دقيق للنتائج الإستراتيجية؛
- تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء المالي طويل الأجل للمنشأة؛
- تنسق وتوحد كافة الجهود والأقسام الإدارية للوصول إلى الغايات؛
- تعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الإستراتيجية؛
- تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتتوقع المشكلات المؤثرة على العمل.

### ثانياً : أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشجيع و دعم المنشأة لتحقيق النجاح على المنشآت المنافسة، والحد من استحوادهم على حصتها داخل السوق، وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة ودعم قيمتها أمام عملائها والمستثمرين في أسهمها؛ لذلك تحرص الإدارة الإستراتيجية على ضمان الوصول للأهداف الآتية:

- مساعدة المنشأة على تهيئة بيئتها الداخليّة عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل الموارد البشريّة، والقواعد، والهيكل التنظيمي، والإجراءات، والأنظمة؛ ممّا يُساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجيّة بفاعلية وكفاءة؛
- المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل؛ بهدف زيادة الحصّة السوقيّة الخاصة بالمنشأة، وتعزيز قدرتها التنافسيّة، والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها؛
- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل، والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات؛
- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنشأة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل؛ من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تُشكّل الأهداف الإستراتيجية. إختيار مقياس موضوعي يُساهم في الحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المُخطّط لها؛ حيث تُعدّ الإدارة غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنشأة؛<sup>1</sup>
- متابعة السوق والبيئة التي تُحيط في المنشأة من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تُشكّل عوائد ماليّة وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنشأة. الحصول

<sup>1</sup> - شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر ، 1995 ، ص :34.

- على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنشأة، ثم تحليلها لدراسة الاستراتيجيات المتعلقة بالمنشآت الأخرى؛ أي المنافسة للمنشأة؛
- تطبيق نظام خاص بالإدارة الإستراتيجية، ويعتمد على طرق علمية تُساعد على الوصول لحلول للمشكلات في بيئة العمل؛
  - تحفيز مشاركة الموظفين والعاملين بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي، ويساهم ذلك في تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنشأة؛<sup>1</sup>
- و الغرض الأساسي من الإدارة الإستراتيجية يكمن في إكتساب القدرة التنافسية المستمرة للمنشأة ، و من الممكن تطوير و تنفيذ مثل هذه الإستراتيجيات التي تخلق قيمة في المنشآت، يركز على تقييم الفرص و التهديدات ، مع الأخذ في الإعتبار نقاط القوة و الضعف في المنشأة و تطوير استراتيجياتها للبقاء و النمو و التوسع .

### المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

- توجد هناك أربعة أبعاد تعتبر أهم الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل مخرجاتها في القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في المراحل السابقة وهذه الأبعاد هي:
- البعد التخطيطي:** ويركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما أهم التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على مسيرة المنظمة مستقبلاً؟
  - ما أهم الخيارات الإستراتيجية الملائمة لإحداث التوافق بين التحديات الداخلية وتلك التحديات السائدة في البيئة الخارجية؟
  - ما أهم الخيارات الأساسية لوضع الخيارات الإستراتيجية السابقة موضع التنفيذ ومتابعة وتقييم مستوى التنفيذ؟
- هذا ويتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال وظيفة التخطيط، وفي النهاية تتمثل أهم مخرجات هذا البعد في:

اتخاذ قرارات تصميم الخطة الإستراتيجية وأيضاً الخطط الوظيفية والتنفيذية ، وتحديد الرسالة والرؤى والأهداف المستقبلية والاستراتيجيات الملائمة لوضع تلك الأهداف موضع

<sup>1</sup> - دارين بوزيد، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2005، ص: 13 .

التنفيذ ، ثم تحديد السياسات والضوابط الحاكمة للتنفيذ، وأيضا المشروعات المختلفة المطلوبة لتحقيق الأهداف في إطار الاستراتيجيات والسياسات الحاكمة<sup>1</sup>.

**البعد التنظيمي:** كذلك يركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما الهيكل التنظيمي المناسب والذي يتضمن جميع الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطط السابقة في وحدات ومستويات إدارية؟

- ما طبيعة الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية للهيكل التنظيمي؟

- ما طبيعة العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط خاصة علاقات السلطة المركزية واللامركزية؟

ويتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال وظيفة التنظيم حيث يتم عرض البدائل التنظيمية المختلفة ، والمفاضلة بينها لاختيار الأفضل كقرارات تنظيمية ومن ثم تتمثل مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التنظيمية لوضع الخطط السابقة موضع التنفيذ ، (الرسالة / الرؤية / الأهداف / الاستراتيجيات / المشروعات / البرامج ... الخ

**-البعد التنفيذي (توجيه العمليات التنفيذية):** يركز هذا البعد كذلك على الإجابة على التساؤلات التالية:

- من هم الأفراد الذي سيقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية، ومن الذي سيتولى قيادة هؤلاء الأفراد؟

-ما الذي يجب القيام به لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة أثناء التنفيذ؟

-كيف يتم الاتصال بين العاملين؟ وكيف يمكن تحفيزهم على العمل؟

ويتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال: وظيفة التوجيه كإحدى الوظائف الإدارية، حيث يتم تصميم مجموعة من البدائل المتعلقة بتوجيه الأفراد أثناء التنفيذ واختيار أفضل قراراتها.

**البعد الرقابي:** يركز هذا البعد على<sup>2</sup>:

تحديد عناصر إدارة الأداء بشكل متكامل من خلال نظام الأداء المتوازن، ويتم تحديد عناصر هذا النظام من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما الذي يجب قياسه (تحديد نطاق القياس من حيث: أبعاد أو عناصر القياس).

<sup>1</sup>عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>2</sup>- علوية سعيد عثمان، 2003، ص: 14.

- الأهداف الخاصة بكل بعد من تلك الأبعاد ووزنها النسبي.

-كيف يمكن اتخاذ قرارات علاج فجوات الأداء؟

ويتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال وظيفة الرقابة كإحدى الوظائف الإدارية فمن خلالها يتم تحديد مجموعة من الخيارات المتعلقة بنظام الرقابة وأساليب ومسؤولية.

و في نهاية الأمر تشكل مخرجات القرارات التي يتم اتخاذها في المراحل الثلاث من خلال الأبعاد الإدارية السابقة:1

### المطلب الرابع: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تتمثل مراحل الإدارة الإستراتيجية في ما يلي:2

#### 1- صياغة الإستراتيجية

و تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها و توجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية ، بما يسهم في إنتاج الفرص و التعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة و الضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الإستراتيجيات البديلة والمناسبة.

تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلا من: المهمة، الرسالة، الإستراتيجية و سياسات المنظمة، و في ما يلي توضيح لكل منها:

- **رسالة المنظمة:** يجب على المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا و مفهوما محددًا لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.
- **الهدف:** هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه، يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وواضحة.
- **السياسات:** السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، وهي تنبثق من الإستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات و آليات لتنفيذ الاستراتيجيات.
- **البرامج:** هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

<sup>1</sup>- نبيل محمد مرسي، وأحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص:17.

<sup>2</sup>أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 20 و 21.

- الموازنات: هي ترجمة مالية لبرامج المنشأة، توضع لأغراض التخطيط و الرقابة.
- الإجراءات: هي خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة .

## 2- عملية التنفيذ الإستراتيجي:

- التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية ونظم الأفراد و الحوافز و نظم المعلومات الإدارية و نظام تقويم الأداء الاستراتيجي.
- و يتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:
- الوضوح في توزيع المسؤوليات؛
  - محدودية عدد الاستراتيجيات و التغيرات للتمكن من السيطرة عليها؛
  - تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية؛
  - قياس مستوى تقدم التنفيذ؛
  - تحديد مقاييس الأداء و الرقابة.

## 3- عملية الرقابة الإستراتيجية و تقويم الأداء الإستراتيجي:

### أ- عمليات الرقابة الإستراتيجية:

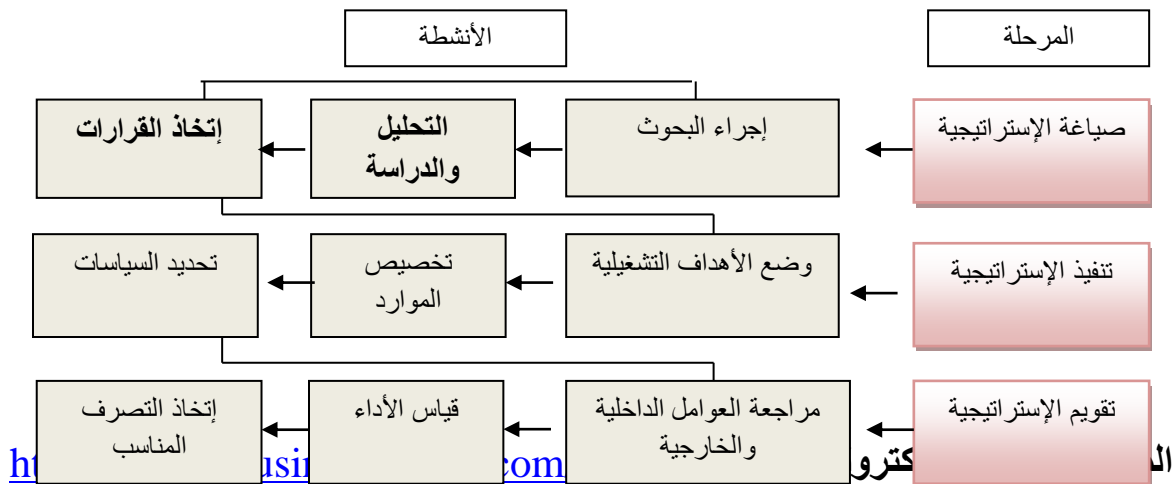
- الرقابة الإستراتيجية هي نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، و مراحل الرقابة تتمثل في:
- تحديد مراحل العمل؛
  - وضع معايير القياس و التقويم؛
  - قياس الأداء الحالي؛
  - مقارنتها مع المعايير المحددة سلفا؛
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق و المعيار.

### ب- تقويم الأداء الإستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

الشكل 01: مراحل الإدارة الإستراتيجية



المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

لقد بات مؤكدا حتمية التغيير في عالم اليوم، وباعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من هذا العالم، فإن المنظمات الحديثة تعيش في ظل محيط يشهد تطورات و تغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، و باعتبار التغيير التنظيمي من أكثر الممارسات البشرية صعوبة، لأن التغيير يهدف للوصول للأفضل إذ انه يتميز بدرجة من التعقيد، كما تبرز أهميته كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بسبب إقترانه بمختلف جوانب المنظمة مما يساهم في ضرورة التركيز على هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي واختلفت من باحث إلى آخر، وذلك راجع لإختلاف وجهات النظر، وبما أن التغيير التنظيمي قد يتميز بمجموعة من الخصائص والمميزات لذا يعتبر على أنه جهد ممنهج.

### أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

#### 1- التغيير كما ورد في القرآن:

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية، بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان.

منهج أنزله الله تعالى لنسعد في الدنيا ونفر بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي ونهى عن الجمود والتغيير السلبي، ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها:

في قوله تعالى: " وَأَضَلَّاهُمْ وَلَأْمَنَّا بِهِمْ وَأَمَرْنَاهُمْ فَلْيَبْتَئِكُنَّ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَأَلْمَرْنَاهُمْ فَلْيُغَيِّرُنَّ خَلْقَ اللَّهِ ۗ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّن دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرًا مُّبِينًا . النساء الآية 119

حيث أن الله خلق عباده مفسطورين على قبول الحق وإثاره، فجاءتهم الشياطين وبدلتهم عن هذا الخلق الجميل وزينت لهم الشر والشرك والكفر والفسوق والعصيان.

وقوله أيضا: "ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ . " الأنفال الآية 53.

أي أن الله أنعم على البشرية نعم الدين والدنيا ويزيدها إذا ازدادوا له شكرا، أما إذا كفروا فيسلبهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم، والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم.

وبهذا فإن المحطة الأولى للتغيير فهي النفس البشرية فإذا لم يغير الفرد ما بنفسه لا يمكنه أن يغير ما حوله وهو ما أجمع عليه غالبية من بحث هذا الموضوع، نعم إنه الإعجاز القرآني حيث ثنايا صفحاته إشارات علمية حول الكثير من الحقائق في شتى المعارف العلمية والتي سبقت العلوم الحديثة بأكثر من أربعة عشرة قرنا.<sup>1</sup>

#### 2- التغيير بمعناه العام:

<sup>1</sup> - سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة 2010-2011 ، ص: 03.

التغيير هو ظاهرة من الوقت تتطوي على عنصرين أساسيين هما: الهوية، وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن.<sup>1</sup>

### 3- التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي، هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة ويعني ذلك تغير من حالة إلى حالة أفضل.<sup>2</sup>

يعرف أيضا على انه نشاط يتضمن أحداث تحولات في أحد أو بعض العناصر المكونة للمنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

كما يمثل " التغيير التنظيمي " أنه : مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال أحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.<sup>3</sup>

التغيير التنظيمي: هو الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية.<sup>4</sup>

يعتبر التغيير التنظيمي استجابة ورد فعل طبيعي للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة لإيجاد التكيف أو التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بالمنظمة.

و يتضح من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو رد فعل من طرف المنظمة للتأقلم مع الأوضاع الخارجية السريعة التغير بغرض تحقيق الاستقرار والبقاء في جو تنافسي كبير.<sup>5</sup>

و بناء على التعارف التي تعرضنا لها سابقا يمكن أن نستخلص تعريف مبسط وشامل لعملية التغيير التنظيمي، على انه مجهود مسطر و طويل المدى لتطوير قدرة المنظمة و زيادة فعاليتها و إمكانياتها و ذلك بمساعدة الأفراد العاملين بها والمتخصصين في مجال

<sup>1</sup> - Glenn Morgan and Andrew study, Beyond organizational change: structure, Dis course And

Power on UK Finacial servces, Macmillan press Ltd, Greal Britain, 2000, p 4.

<sup>2</sup> - د، رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، ملتقى دولي حول

الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المقام في جامعة البليدة ، 12 و 13/05/2010، ص: 03.

<sup>3</sup> - فريد كورنل و أمال حكيمة ، إدارة التغيير في عالم متغير ، دار زمزم ، الأردن ، 2015 ص: 23 و 24.

<sup>4</sup> - ناصر جرادات وآخرون ، إدارة التغيير والتطوير ، دار إثراء ، الأردن ، 2013، ص : 31.

<sup>5</sup> - سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين ، دراسة ميدانية

بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-بسكرة- تخصص

علم النفس العمل والتنظيم، 2017- 2018 ص: 39 و 40 .

التغيير من أجل إقناع باقي أعضاء المنظمة بالتغيير القائم بها و الأفكار الجديدة المقترحة لعملية التغيير.

### ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي

يمكن إجمال الخصائص التي يتميز بها التغيير التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما إن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط و التنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه؛
  - يتكون التغيير من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف، التخطيط، العمل وأخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته؛
  - التغيير التنظيمي عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية ومبني على مفهوم النظم المفتوحة ويعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة؛
  - التغيير التنظيمي نظاما واع و مقصودا يستهدف أحداث تغيير معينة في المنظمة.
- ومن خلال ذكر إجمالي التعاريف للتغيير التنظيمي و إبراز بعض الخصائص المميزة له يمكن إن نستنتج إن التغيير التنظيمي أمر حتمي لا مفر منه، كما أنه حركة تفاعلية تقفز به المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف من خلال عملية مستمرة سوى بتخطيط مسبق أو بدونه.

### المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي و أهدافه

للتغيير التنظيمي أهمية بالغة، فهو ظاهرة إقتصادية وإجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحدده في الحاضر و يحققه في المستقبل بالإضافة إلى ذلك يعمل التغيير التنظيمي على تحقيق مجموعة من الأهداف والتي سنتناولها فيما يلي:

#### أولا: أهمية التغيير التنظيمي

➤ التعامل مع الأحوال الطارئة، وهي الأحوال التي حدثت للمنظمة في العمل وتستدعي التنبؤ والتخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال؛

<sup>1</sup>- ناصر جردات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص31 و33

➤ الحصول على المزايا التنافسية؛ تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرتها على خلق وزيادة القيمة من الموارد المتاحة والعمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة، إجراء التغيير التنظيمي المناسب يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة؛<sup>1</sup>

➤ إدارة التنوع، يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، وذلك إن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار؛<sup>2</sup>

➤ التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور، قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد وأمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن تحقيقه في التغيير التنظيمي.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي نذكر منها:

- زيادة قدرة المنظمة على التطور و البقاء والاستمرارية؛
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل و ودينامكية الجماعة داخل المنظمة؛<sup>4</sup>
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- تحقيق درجة عالية من التعاون؛
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- ترشيد النفقات.
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمد ، إدارة التغيير التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الثالثة ، مصر ، 2014 ، ص: 52.

<sup>2</sup> سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف وآخرون ، الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن ، 2011 ، ص: 37.

<sup>4</sup> فريد كورتل وآمال حكيمة ، مرجع سابق، ص: 29 و30.

إذ أن التغيير التنظيمي يهدف بصفة عامة و خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالإعتماد على الإرتجالية و عدم وضوح الرؤيا.

### المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

تختلف أنواع ومراحل التغيير التنظيمي في المنظمات حسب الحاجة للتغيير والتي تكون مرتبة كما يلي:

#### أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أنواع تختلف باختلاف المعيار المستخدم في التصنيف:<sup>2</sup>

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا إعتدنا درجة شمولية التغيير معياراً نستطيع أن نميز بين التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب في متطورة وأخرى لا مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العمال وغير ذلك.
- **التغيير المادي والمعنوي :** إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي و التكنولوجي والتغيير المعنوي مثل النفسي والاجتماعي على سبيل المثال ؛ قد نجد المنظمات لديها معدات وأجهزة جديدة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.
- **التغيير السريع والتغيير التدريجي :** يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والسريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ إلا أن إختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة ظرف.
- **التغيير المعتمد، الغير مفروض والغير التكيفي:**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 127.  
<sup>2</sup> رحيم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، الطبعة الرابعة، ص: 376.

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، التغيير المعتمد ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية الإتجاهات ، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة، النوع الثاني هو التغيير المفروض الذي يصدر على بناء مصادر قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، أو بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمات التي عليها أن تنفذه، أما آخر أنواع التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار هو التغيير التكيفي، وهو تغيير يحدث بناء على ثقافة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

ويحث التغيير التكيفي لعدة أسباب من بينها:

- تطوير بعض إجراءات العمل؛
  - جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة؛
  - مواجهة موقف استثنائي؛
  - الاستفادة من فرص مواتية.
- التغيير المعقد والتغيير البسيط:

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط، فالنوع الأول أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وإختلطت بالنتائج المرحلية و الإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر، وغالبا ما يصنف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع الثاني من التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا، يمكن للقائد بمفرده القيام به.

<sup>1</sup> - سوفي نبيل، مرجع سابق، ص: 10 و 11.

## شكل رقم 02: أنواع التغيير التنظيمي



## ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي:

يقترح كبرت لوين أن التغيير مخطط و واع وهو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- المرحلة الأولى: "إذابة الجليد" وتتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء الإتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الأفكار والإتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وتدني الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة ويعرف الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا وتلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير وأنه كثيرا ما تفشل عملية محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد و الدافع لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات أو الإتجاهات الحالية.

1- أحمد عطا الله الجهني، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات، قرطبة للإنتاج الفني، الطبعة الأولى، 1900، ص 128 و129.

- 2- **المرحلة الثانية: " التغيير "** وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب و مهارات ومعارف جديدة ، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب و آراء و أفكار جديدة، و يحذر لولين من التسرع في الإقدام في هذه المرحلة وتغيير الأمور و الأشياء بصورة غير معقولة لان من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.
- 3- **المرحلة الثالثة " إعادة التجميد "** وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية ، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب و طرق عملهم المعتادة وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة و مرضية و يمكن إن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك و الاتجاهات الجديدة وبعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير و هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 03: المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين



المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط4، ص 377.

#### المطلب الرابع مجالات التغيير التنظيمي

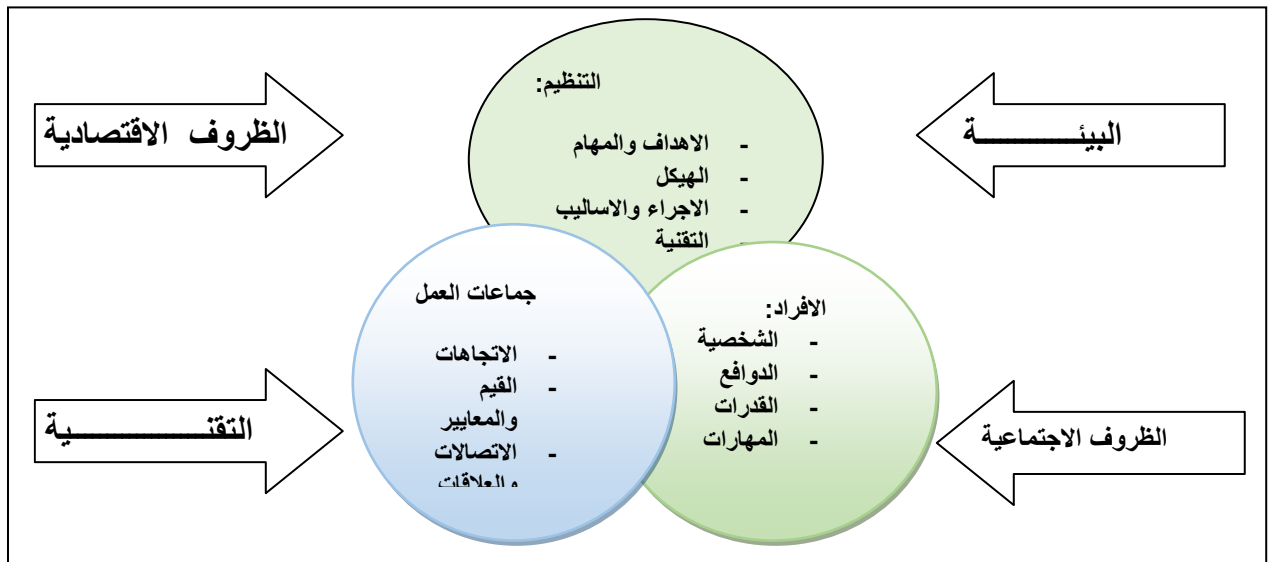
قد يحدث التغيير في أحد المجالات التنظيمية ، السلوكية ، والإجراءات الإدارية، أو فيها جميعاً وفقاً لدراسات مسحية مسبقة، ويمكن تحديد مجالات عملية التغيير في المنظمات في المجالات الآتية:<sup>1</sup>

#### 1- في المجالات التشريعية والأنظمة والقوانين؛

1- أحمد عطا الله الجهيني ، مرجع سابق، ص: 51 و 52.

- 2- في المجالات التنظيمية؛ مثل الهياكل والعلاقات، وتوزيع السلطة والمسؤولية، وتفويض الصلاحيات ... الخ؛
- 3- المجالات المتعلقة بأساليب العمل وخرائط سير العمل والإجراءات؛
- 4- التصميم المادي والهندسي للمكاتب وأماكن العمل والإنتاج؛
- 5- المجالات الإنسانية أي: كل ما يتعلق بالعنصر البشري من قيم وعلاقات، وتدريب واتصالات، وحوافز وقيادة وغيرها؛
- 6- التغيير في الموظفين على الصعيد الكمي والنوعي، فقد يتم الاستغناء عن الموظفين نظراً لعدم كفايتهم وإحلال غيرهم، وقد يكون بتنمية مهاراتهم أو تعديل أنماطهم السلوكية من خلال إعادة تأهيلهم وتدريبهم؛
- 7- التغيير في الأنشطة والأساليب التي تمارسها المنظمة.

#### الشكل رقم 04: مجالات التغيير التنظيمي



#### المطلب الأول: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

الإستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير التنظيمي، وتعني الإطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير على أساسه، ومن أهم الإستراتيجيات التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التغيير التنظيمي هي: <sup>1</sup>

- إستراتيجية النظم الحية للتغيير : تعتمد هذه الإستراتيجية على أن عملية التغيير عملية مستمرة لا تنتهي إلا بنهاية المؤسسة ، ويرتكز أسلوب النظم الحية على مبدأ المشاركة

<sup>1</sup> - يسعد فائزة ، تسيير التغيير في المؤسسة ، مطبوعة بيداغوجية ،مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد لمين بيداغين ، سطيف 2 ، ص: 13 و14.

بين جميع العاملين بالمؤسسة في المساهمة لتنفيذ التغيير خلال التفاعل المستمر بين هوية المؤسسة ، المعلومات ، العلاقات .

● **إستراتيجية التغيير المخطط :** يتم هذا النوع من التغيير وفق خطط موضوعة مسبقا ، وهذا التغيير يكون فعلا عندما يكون في أماكن التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل مما يعطي بعض المؤشرات للمتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة، زمن ثم تتهيأ المؤسسة للمتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات ، و تنقسم الإستراتيجية المرتبطة بالتغيير المخطط إلى:

● **إستراتيجية التغيير التدريجي:** وتعتمد على إدخال التغيير بالتدرج وفق خطوات منطقية وذلك بتجميع المعلومات البيئية المرتبطة بالمؤسسة بدقة، وتناسب هذه الإستراتيجية بالتغيير التطويري أو العقلاني.

● **إستراتيجية التحول الجذري :** يمس هذا النوع من التغيير المؤسسة بكاملها ابتداء من الهيكل التنظيمي مرورا بالسياسات و النظم الإنتاجية و الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

### المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة التغيير

لنجاح برنامج التغيير التنظيمي في المؤسسات يجب توفر مجموعة عوامل أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ دعم و تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الإستمرارية وتحقيق النتائج المرجوة؛
- ✓ توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه؛
- ✓ إشراك الأفراد و الجماعات المستهدفة بالتغيير في رسم معالم التغيير وتنفيذه؛
- ✓ شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي للأفراد المستهدفين للتغيير؛
- ✓ توضيح الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير التنظيمي للأفراد؛
- ✓ عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على التغيير؛
- ✓ معرفة مصادر التغيير التنظيمي و تشخيص مشاكل التغيير التنظيمي بأسلوب علمي؛
- ✓ تشخيص عوامل مقاومة التغيير والبحث عن آليات مواجهتها؛
- ✓ توفير مستلزمات التغيير من موارد مادية، بشرية، فنية... الخ.

### المطلب الثالث: معوقات التغيير التنظيمي في الإدارة الإستراتيجية

إن قياس الإستفادة من التغيير التنظيمي تحتم تقييم مدى نجاح برامجه بغرض اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك، وتأثيرها السلبي على نتائج عملية التغيير، فكثيرا ما تظهر مشكلات بالتنظيم أو الأفراد أو جماعات العمل، أو بالموارد أو الإمكانيات، وتشكل عقبات أو

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص: 36.

تحد من فعالية برامج التغيير التنظيمي<sup>1</sup> ، وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها وإنعكاستها السلبية على مساعي التغيير وتتراوح ما بين معوقات بشرية، معوقات تنظيمية، معوقات بيئية، معوقات فنية ومادية، ومعوقات أخرى.

### 1- المعوقات البشرية :

- مقاومة الأفراد للتغيير وهذا يعود عادة لجهلهم بالأغراض والنتائج، أو لتأثير المصالح الشخصية والوظيفية، أضف على ذلك تركيبة الأفراد والقياديين أحيانا في المفاهيم والقيم والأفكار التي لا تساعد في عملية التطوير ؛
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف كفاءة الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا ؛
- عدم الاستفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد وإتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على الترقيات وغيرها .

إضافة إلى ما سبق هناك معوقات أخرى إجتماعية وثقافية وهي كالتالي:

#### أ- المعوقات الإجتماعية:

- تؤثر العادات الإجتماعية السيئة سلبا على برامج التغيير التنظيمي ؛
- السرية المطلقة خاصة في منظمات القطاع العام تؤدي إلى إعاقة جهود التغيير التنظيمي ؛
- ضعف التفاعل الإجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- ضعف العلاقة بين المنظمة والجهات الأخرى التي تتعامل معها؛
- قوة جماعات الضغط والشللية التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي؛
- عدم التكيف مع المتغيرات الإجتماعية؛
- كثرة الصراعات بين العاملين.

#### ب- المعوقات الثقافية:

- إختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> - شارلز وجاليت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، الجزء الأول ، 2001، ص: 738.

- الفجوة والإختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة المنظمات وبين المبادئ والقيم والمثل التي يؤمن أفراد المنظمة؛
- إختلاف القناعة بأهمية التغيير التنظيمي؛
- تقادم المعارف العلمية لدى العاملين؛
- عدم أهمية العاملين بأهمية الوقت؛
- عدم مناسبة إمكانات العاملين مع المتطلبات الوظيفية بعد التغيير التنظيمي؛
- عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية .

### ج- المعوقات السلوكية :

- التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التغيير؛
- الإلتزام بالسلوك الوظيفي السابق؛
- عدم جرأة المسؤولين بالمبادرة بالقيام بالتغيير التنظيمي في إدخال أنماط جديدة من التفاعل بين الأشخاص؛
- الإعتقاد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة الظروف الاجتماعية؛
- عدم تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم؛
- إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛
- عدم الإستعانة بالخبراء المتخصصين؛
- عدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز؛
- ضعف قدرة القائد على كسب مساندة العاملين للتغيير التنظيمي.

### 2- المعوقات التنظيمية:

- خضوع التغيير إلى إعتبرات سياسية خاصة في المنظمات العمومية، وبالتالي تمركز السلطات والفشل في الإحتفاظ بالكفاءات؛

1- سعيد قيس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998 ، ص : 547 و 550.

- تضخم المنظمات ونموها العشوائي وعدم وضوح توزيع الإختصاصات وكثرة تعقيد الإجراءات وغياب المقاييس الموضوعية لمتابعة وتقييم عملية التغيير؛
- ضعف أنظمة المعلومات، أو عدم كفاءة القوانين والأنظمة؛
- زيادة أعداد الموظفين عن الحاجة الفعلية للمنظمة ومقاومتهم لعملية التغيير؛
- عدم الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة وشيوع الفساد الإداري؛
- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا؛
- غياب التنسيق والمتابعة لجهود التغيير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم؛
- عدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي للعاملين؛
- عدم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي؛
- عدم وضوح إختصاصات ومهام الإدارات المختلفة؛
- عدم وجود درجة مناسبة من التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

### 3- المعوقات التقنية :

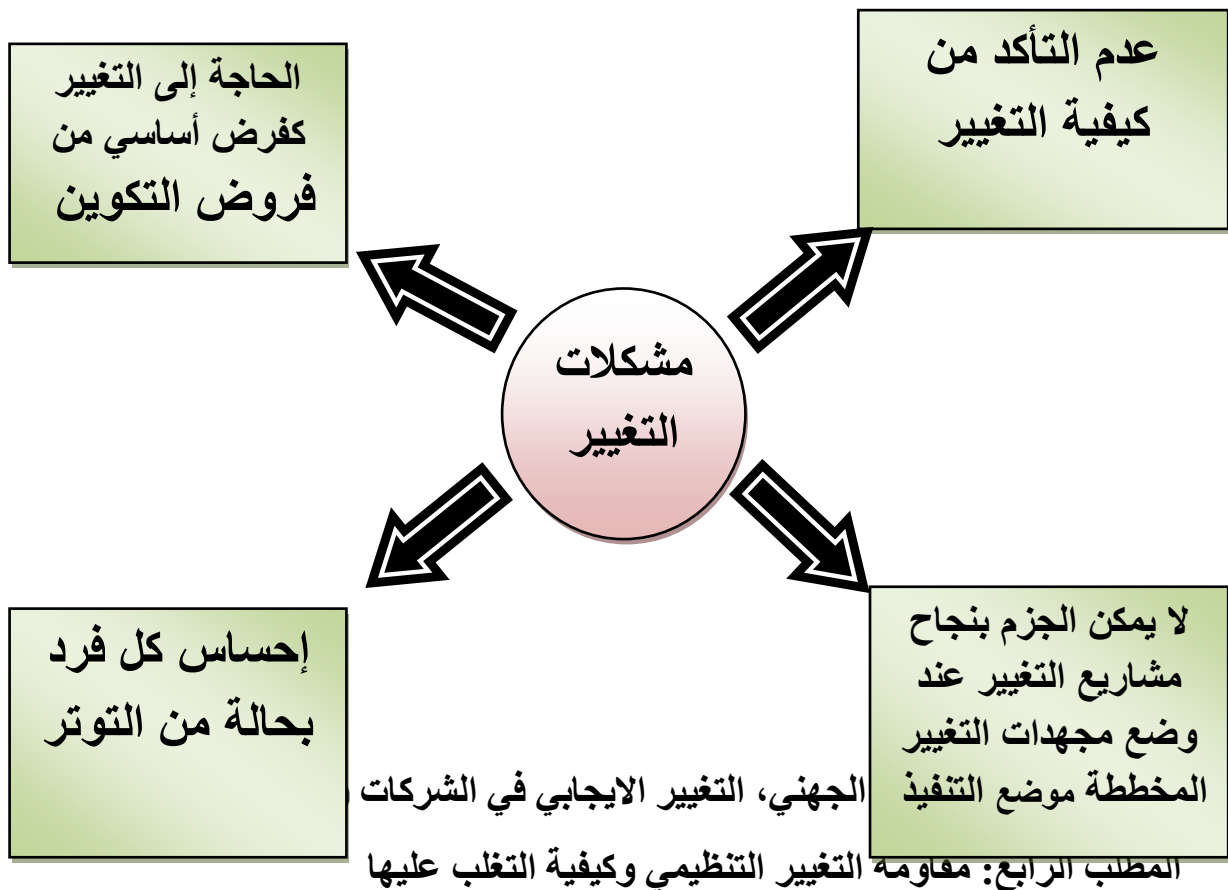
وهنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانيات المادية والفنية للتطوير، أو سوء توزيعها واستخدامها، وكذلك عدم الإستغلال المتوفر منها بشكل فعال ، إضافة إلى ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج الميداني، إضافة إلى ما سبق هناك معوقات تقنية أخرى تتمثل فيما يلي:

- التطور المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة؛
- محدودية إستخدام التقنيات الحديثة لعدم توافرها أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها؛
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة؛
- عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية؛
- عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية على إستخدام التقنيات الحديثة؛
- عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة بإتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

#### 4- معوقات أخرى للتغيير :

إن تحقيق عملية التغيير في المنظمة تعتمد على الإرادة ، وتعبئة الموارد الداخلية لتسهيل تحقيق الأهداف التي عادة ما ترتبط بمصطلحات المحافظة أو تطوير القدرة التنافسية للمنظمة، وتنشيط الإبداع على المستويات التقنية والاجتماعية والتنظيمية، لا يكفي لتحقيق التغيير الشامل بفعالية، بل يجب أن يكون هذا التغيير مسير، بمعنى أن تكون عملية التغيير مخططة ومنظمة<sup>1</sup>، هذه المعوقات دون شك تشكل حاجزا بين خطط التغيير وتنفيذها، مما يستدعي ضرورة التعامل الفعال مع هذه المعوقات، فمن الضروري أن يتوفر الدافع الذاتي لإحداث التغيير أولاً، ثم دور الإدارة الإقناعي بحتمية التغيير وتوفير الإلتزام والإمكانيات لإنجاحه<sup>1</sup>.

#### شكل رقم 05: مشكلات التغيير



Peter Drucker: L'avenirdemanagement, Edition village Mondial, Paris, 1999, p 87<sup>1</sup>

تسعى المنظمة دوماً للحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها.

### أولاً: مقاومة التغيير التنظيمي

تصادف عملية التغيير في المنظمة الكثير من المعوقات أهمها مقاومة التغيير ظاهرة كانت أو خفية قوية أو ضعيفة، هذه المقاومة هي التي تتسبب في إفشال عملية التغيير، ولذا فلا بد أن يتم التعامل معها بحذر وذكاء وحكمة لهذا يتعين على المنظمة ولضمان بقائها أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. بما لا يتعارض مع إمكانيات المنظمة وطموحات أفرادها.

### مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي و الزماني الذي يشكلها في تلك الحالة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء و ظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل.<sup>1</sup>

كما يعرف على انه : موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، يتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها ، و هو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.

والواضح من خلال هذا التعريف أن العنصر المقاوم للتغيير قد يأخذ شكل فرد واحد كما قد يأخذ شكل جماعة ما، كما أن المقاومة قد تكون بإرادة و وعي من طرف المقاوم كما قد تكون عن غير وعي.

<sup>1</sup> - القصيمي محمد مصطفى، اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير ،مجلة تنمية الرادين (89)(30) جامعة الموصل ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، 2008 ، ص: 97.

وعرفها Piderit : أنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير و تحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير.<sup>1</sup>

من خلال مجمل التعريفات الماضية نستطيع أن نستخلص مجموعة من الخصائص التي تخص مقاومة التغيير التنظيمي وهي:

- المقاومة إستجابة حسية عاطفية أو سلوكية فردية أو جماعية، قد يكون سبب المقاومة حقيقيا إذا كان يمس مصالح الأفراد وقد يكون متوقعا ومجرد تخوفات ناتجة عن عدم فهم برنامج التغيير أو عجزا في التكيف معه أو خوفا من فقدان المزايا المكتسبة؛
- تختلف درجة المقاومة حسب الأسباب التي تستدعي ذلك؛
- تتأثر درجة المقاومة بمدى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير؛
- مقاومة التغيير قد تكون علنية، كما قد تكون مستترة.<sup>2</sup>

#### أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

لا يمكن علاج إشكالية مقاومة التغيير دون التعريف عن أهم الأسباب التي جعلت من العامل يقف في طريق تنفيذ هذا التغيير، فبمعرفة الأسباب سنحاول البحث عن الحلول و التي ترضي جميع الأطراف و لقد لقي موضوع أسباب مقاومة التغيير في المنظمات كتابات كثيرة و طويلة و لذلك سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية:

#### 1- أسباب على مستوى الفرد :

<sup>1</sup> -ملحم، يحيى و الإبراهيمي محمد، إستراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد. 4 العدد، 2008، ص:219 .

<sup>2</sup> -الحامدي، علي ، التغيير الذكي" مركز التفكير الإبداعي" ،بيروت: دار بن الجزم للطباعة والنشر و التوزيع، 1999 ، ص:29.

بحيث تمثل العادات و السلوكيات المترسبة من المراحل و التجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، و الأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته و أهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل.

ويمكن ذكر بعض هذه الأسباب كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- العوامل المنطقية:

- الوقت المطلوب للتكيف؛

- الوقت الإضافي لإعادة التعلم؛

- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة؛

- تكاليف التغيير؛

- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.

#### ب- العوامل النفسية:

- الخوف من المجهول؛

- عدم التسامح مع التغيير؛

- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير؛

- الحاجة للأمن و الرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن.

#### ج- العوامل الاجتماعية:

- التحالفات السياسية؛

- القيم المضادة للتغيير؛

- نضرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة و الحفاظ على مصالح مكتسبة.

<sup>1</sup> - بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، (العدد 1+2)، الأردن، 2010، ص: 413.

- الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة.<sup>1</sup>

2- أسباب على مستوى الجماعة:

الخوف من التنافس و الصراع بين الأقسام و قلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، و الرغبة في الحفاظ على العلاقات الإجتماعية القائمة، و تهديد التغيير للتحالفات و العلاقات القائمة، و تعارض التغيير مع قيم و مبادئ الجماعة.

3- أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- عدم الرفع من المكافآت؛
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب؛
- التكاليف العالية التي انجرت على التغييرات السابقة؛
- ضعف اختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير؛
- الفشل في تغييرات سابقة؛
- جمود الهيكل التنظيمي.

### ثانيا : كيفية التغلب عليها

للتغلب على عملية مقاومة التغيير من قبل الأفراد أو الجماعات داخل أو خارج المنظمة يجب القيام بما يلي:

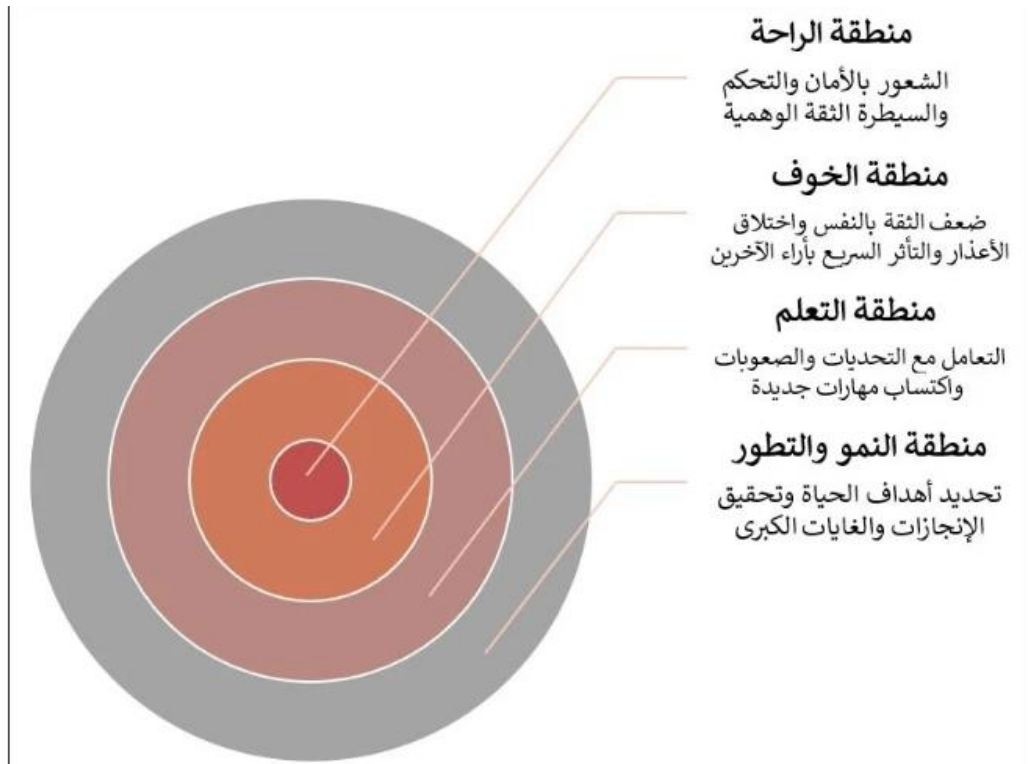
- ✓ التعليم والاتصال : وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين ، وإعلامهم من خلال المناقشات و اللقاءات بالتغيير المراد إحداثه و مبرراته و أهدافه و المكاسب التي تنتج عنه<sup>3</sup>؛
- ✓ المشاركة: وهي السماح للعاملين في التخطيط و التصميم للتغيير و تنفيذه وتقديم اقتراحاتهم و أفكارهم و ذلك لكسب ولاءهم؛

1- أبو داود، فاطمة الزهراء ، التغيير و التطوير التنظيمي و تأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة ،مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة بومرداس. الجزائر ، 2007 ، ص : 52 و 53 .  
2- الكواز، عدي غانم و آخرون ، القيادة التحويلية و علاقتها بأسباب التغيير التنظيمي و أشكاله و أساليب تقليده في الاتحادات الفرعية في نينوي ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، المجلد(19 ) العدد(20) ، العراق ، 2013 ، ص : 161 .

3- محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2008 ، ص : 85 و 86 .

- ✓ الدعم و المؤازرة :بمعنى توفير الدعم المعنوي و العاطفي و توفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة كالتفاوض و القبول، أي تبادل وجهات النظر و الآراء بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير؛
  - ✓ التحكم والإستمالة: و تشمل إستخدام المحاولات و الجهود للتأثير على الآخرين و تزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقالية؛
  - ✓ الإكراه الصحيح و الضمني : أي إستخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير و تهديد أي فرد يقاوم التغيير ،كفقدان وظائفه و يكون أخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة <sup>1</sup>.
- وكل هذه الأساليب تدعم وتنفذ من قبل الإدارة الإستراتيجية التي تسعى للحفاظ على الوضع الناجح في المنشأة أي البقاء و الإستمرار ، وكذا تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنشأة و الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد التي تسعى لأجله .

### شكل رقم 06: مقاومة التغيير التنظيمي




المصدر: الموقع الإلكتروني <https://www.annajah.net>

### خلاصة الفصل :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية محل إهتمام بالحاضر و المستقبل في إن واحد و هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد و الإمكانيات الحالية و لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، و ما تقدمه الإدارة الإستراتيجية هو تكوين البصيرة و القدرة على التفكير و التحليل الاستراتيجي و صنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة إستكشاف الحاضر و المستقبل و خلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال .

و من جهة أخرى يمثل التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات التغيير في المنظمة و الخاصة و ذلك لشموليته بجوانب المنظمة المتعددة ، سواء كان في رسالة المنظمة أو العمليات و المهام أو الهياكل التنظيمية أو أسلوب الأفراد و إتجاهاتهم، و التقنيات المستخدمة، و تظهر أهمية التغيير التنظيمي في كونه يساعد المنظمات على التأقلم و التكيف مع البيئة المحيطة، و أن التغيير التنظيمي يتم عبر مراحل متسلسلة حتى يحقق الأهداف المسطرة ، و عليه فإن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا مهما في نجاح التغيير التنظيمي من خلال مجالاته المختلفة: التغيير البشري و التكنولوجي و الهيكلي و التغيير الفني، بحيث كل مجال من المجالات السابقة لها شروط لإنجاح عملية التغيير.

و في الأخير إستنتجنا بأن للإدارة الإستراتيجية الدور الفعال و المهم في تنشيط عملية التغيير في المنظمات بكل سلاسة و نجاح.



الفصل الثاني : أثر أبعاد  
الإدارة الإستراتيجية على  
التغيير التنظيمي ، دراسة  
ميدانية بمديرية الضرائب  
لولاية – الطارف

## الفصل الثاني أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية – الطارف:

### تمهيد

المبحث الأول : نبذة تاريخية على مديرية الضرائب بولاية الطارف

المطلب الأول : تقديم حول مديرية الضرائب بولاية الطارف

المطلب الثاني: بطاقة تقنية حول مديرية الضرائب

المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج وحدود البحث

المطلب الثاني: مصادر و أساليب جمع المعلومات و البيانات

المطلب الثالث: مجتمع و عينة البحث و الوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل محور متغير أبعاد الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني: تحليل محور متغير التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: تحليل النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن أهمية أي دراسة و دقتها تتعدى الجانب النظري المنطلق منه ، كما يتطلب تدعيمها ميدانيا لغرض التحقق من فرضيات الدراسة ، و نظرا لتطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية و كذا التغيير التنظيمي ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى إختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العلمي ، مع توخي الدقة في إختيار المنهج العلمي الملائم لموضوع الدراسة و الأحداث المناسبة لجمع المعلومات التي نعتمد عليها فيما بعد ، وكذا حسن إستخدام الوسائل الإحصائية و توظيفها ، هذا من أجل الوصول إلى نتائج ذات دلالة و دقة علمية تساهم كلها في تسليط الضوء على إشكالية الظاهرة المدروسة و في تقديم البحث العلمي بصفة عامة .

و للإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة ارتأينا أن نتناول من خلال هذا الفصل كل من الإجراءات الميدانية التي إتبعناها في الدراسة و الأدوات و الوسائل الإحصائية المستخدمة و كذا المنهج العلمي المتبع حسب متطلبات الدراسة و تصنيفها، و هذا لغرض الحصول على نتائج علمية دقيقة و موضوعية موثوق بها .

المبحث الأول : نبذة تاريخية على مديرية الضرائب بولاية الطارف

إن المديرية الولائية للضرائب تعتبر السلطة التنفيذية الأولى و الأساسية في يد الدولة ، لممارسة سيادتها الجبائية من خلال تحصيل الضرائب و إحصاء المكلفين بالضريبة ، و إجراء عمليات الرقابة التي تعتبر عنصر أساسي من عناصر الإدارة الإستراتيجية.

## المطلب الأول : تقديم حول مديرية الضرائب بولاية الطارف

### أولاً: تعريف بالمديرية 1

يقع المقر الرئيسي لإدارة المالية لولاية الطارف "نزل المالية" على طريق عنابة و هي حديثة النشأة ، حيث تم تدشينها يوم 05 جويليا 2003 م من طرف السيد والي ولاية الطارف، وتعتبر مديرية الضرائب فرع من فروع المديرية الجهوية للضرائب بعنابة .

حيث تم إنشاء مديرية الضرائب بولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 0691 المؤرخ في 1991/02/23 فهي إدارة عمومية تابعة لوزارة المالية و تعمل تحت إشراف المديرية العامة للضرائب ، حيث تتكون من خمسة (5) مديريات فرعية و سبعة (7) قباضات و ثمانية (8) مفتشات .

### ثانياً: قيمها

يتبنى مسئولو المديرية العامة للضرائب خمس قيم أساسية ، ترتبط كلها بإطار الممارسة اليومية لمهامهم و علاقتهم مع الزبناء.<sup>2</sup>

- ❖ النزاهة؛ الصرامة و الصدق و الشفافية و الأخلاق، و حرية التصرف.
- ❖ المهنية؛ الفعالية، و الثقة، و السرعة والمساعدة، و الخدمة و الاستجابة، و القرب.
- ❖ الاحترام؛ التوفر، و الاستماع، و الود، و التقدير.
- ❖ الحياد؛ الإنصاف.
- ❖ الابتكار ؛ الإنفتاح ، و الإبداع و المبادرة .

<sup>1</sup> وثائق من طرف مدير مديرية الضرائب لولاية الطارف.  
<sup>2</sup> المرجع السابق.

❖ **المطلب الثاني: بطاقة تقنية حول مديرية الضرائب<sup>1</sup>**

**المطلب الثالث : عرض و تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب**

الطبيعة: عقار مبني

المحل: إداري

المساحة:

المبنية: 2573 م<sup>2</sup>

غير المبنية : 10017 م<sup>2</sup>

الملكية: الدولة

أصل الملكية: ملك للدولة بمقتضى الأمر رقم 101/66 المؤرخ في 1966/05/06

عدد العمال :

الموظفين الدائمين: 252

الموظفين المتعاقدين: 66

عدد الطوابق : 02

الطابق الأول : يحتوي على مديرية الضرائب ،المديرية الفرعية للوسائل ،الديوان ،  
المراقبة المالية ،المديرية الفرعية للعمليات الجبائية و التحصيل ،المديرية الفرعية  
المنازعات الجبائية.

الطابق الثاني: مديرية أملاك الدولة، مديرية الحفظ العقاري

المصلحة المستفيدة من التخصص:

النظام الأساسي: هيئة 01

التسمية: وزارة المالية

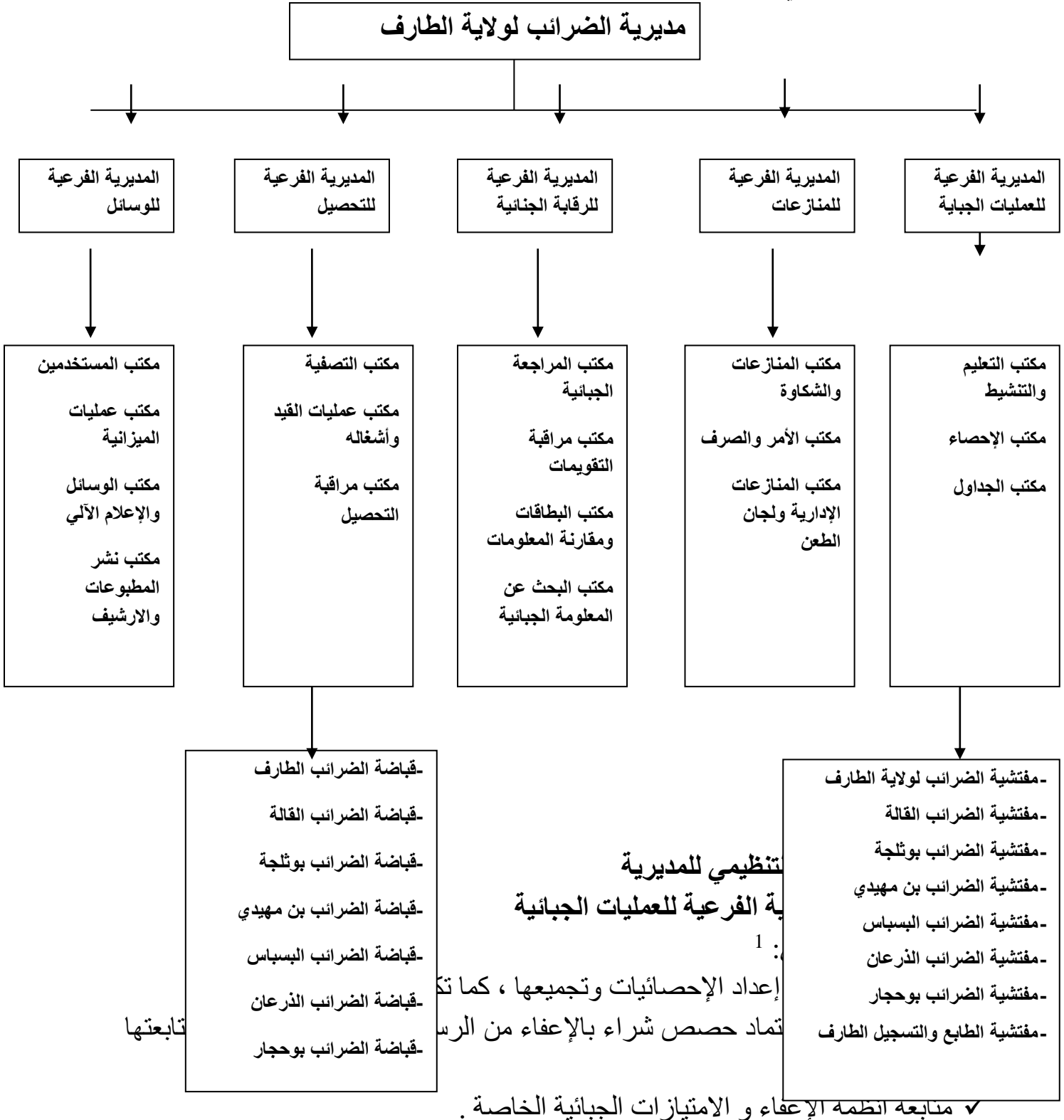
الإستعمال : نزل المالية ولاية

الوصاية: وزارة المالية

الطارف

<sup>1</sup>وثائق من طرف مكلف بتسيير مصلحة الموارد البشرية بمديرية الضرائب لولاية الطارف.

سنقوم بعرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية الطارف :  
أولاً: الهيكل التنظيمي



<sup>1</sup> نقلا عن الموقع الرسمي لوزارة المالية : <https://www.mf.gov.com>

وتتكون من أربعة (4) مكاتب .

**1-1- مكتب الجداول :**

ويكلف لاسيما بما يلي :

- ✓ التكفل بالجداول العامة والتصديق عليها .
- ✓ التكفل بمصفوفات الجداول العامة و سندات التحصيل .

**1-2- مكتب الإحصائيات :**

ويكلف لاسيما بما يأتي :

- ✓ استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- ✓ مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- ✓ مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب

**1-3- مكتب التشغيل و العلاقات العامة :**

ويكلف لاسيما بما يلي :

- ✓ تسيير شؤون الموظفين
- ✓ دراسة العلاقات
- ✓ تعيين الموظفين

**1-4- مكتب التنشيط والمساعدة**

ويتكفل لاسيما بضمان ما يلي :

- ✓ التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل و انسجامها .
- ✓ متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها .

**2- المديرية الفرعية للتحصيل:**

وتتكفل لاسيما بما يلي :

- ✓ التكفل بالجداول وسندات الإيرادات و مراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب و الرسوم وكل ناتج آخر متابعة العمليات و القيود المحاسبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة ،التقييم الدوري بوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
- ✓ مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاث (3) مكاتب :

**2-1- مكتب مراقبة التحصيل:**

- ويتكفل لاسيما بما يأتي :
- دفع نشاطات التحصيل .
  - المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعقد إرجاع فائض المدفوعات.
  - إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

## 2-2- كتب متابعة عمليات القيد و أشغاله :

- ويكلف لاسيما بضمان ما يأتي :
- متابعة أعمال التأخير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات المدفوعات المتكفل بها.
  - المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية و القيم غير النشطة .
  - التكفل الفعلي بالأوامر و التوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة و تنفيذها.
  - إعداد و تأثير عمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين .

## 2-3- مكتب التصفية:

- ويكلف لاسيما بما يأتي :
- مراقبة التكفل بالجدول العامة و بسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات و مستخرجات الأحكام و القرارات القضائية في مجال الغرامات و العقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
  - استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب و المصادقة عليها.
  - مركزة حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقة.
  - التكفل بجدول القبول في الأرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جداول تصفية منتجات الخزينة و سجل الترحيل و مراقبة كل ذلك.

## 3- المديرية الفرعية للمنازعات

- وتتكفل لاسيما بضمان ما يأتي :
- معالجة الاحتياجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية و تبليغ القرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة.
  - معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة .
  - تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف و الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب .

### 3-1- مكتب الشكاوي

لاسيما يأتي :

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام و دراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة .

### 3-2- مكتب لجان الطعن

ويكلف لاسيما بما يأتي :

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة .
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو أرجاء دفع أقساط ضريبة أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل أجنة الطعن الإعفائي المختصة.

### 3-3- مكتب المنازعات القضائية

ويكلف لاسيما بما يأتي :

- إعداد و تكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة .
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة .

### 3-4- مكتب التبليغ و الأمر بالصرف

و يكلف لاسيما بما يأتي :

- تبليغ المكلفين بالضريبة و المصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن .
- الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك .
- المديرية الفرعية بالمراقبة الجبائية وتكلف لاسيما بإعداد برامج البحث و مراجعة و مراقبة التقييمات و متابعة انجازها .

و تتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب .

### أ - مكتب البحث عن المعلومة الجبائية الذي يعمل في شكل فرق

ويكلف لاسيما بما يأتي :

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها.
- تنفيذ برامج التدخلات و البحث و كذا تنفيذ حق الاطلاع و حق الزيادة بالتنسيق مع المصالح و المؤسسات المعنية .

**ب – مكتب البطاقات و المقارنات**

ويكلف لاسيما بما يأتي :

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة.
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة .
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصيات و حواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب .

**ج – مكتب المراجعات الجبائية الذي يعمل في شكل فرق**

ويكلف لاسيما بما يأتي :

- متابعة تنفيذ برنامج المراقبة و المراجعة.
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
- إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية التقييمية.

**د – مكتب مراقبة التقييمات الذي يعمل في شكل فرق**

ويكلف لاسيما بما يأتي :

- استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا .
  - المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنظيف).
  - متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية .
- المديرية الفرعية للوسائل وتكلف لاسيما بما يأتي :
- تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة و غير المنقولة المديرية المديرية الولائية الضرائب .
- السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها و كذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية و التطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل .
- وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة ( 4 ) مكاتب :

■ **مكتب المستخدمين و التكوين**

ويكلف لاسيما فيما يلي :

- السهر على احترام التشريع و التنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية و التكوين.
- انجاز أعمال ضبط التعداد و ترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

● **مكتب عمليات الميزانية**

ويكلف لاسيما بما يلي :

- القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية .

- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة و ذلك في حدود الإختصاص المخول به.
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية الضرائب ومراكز الضرائب .
- الإعداد السنوي للحساب الإداري المديرية .

● **مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات و الأرشيف**

ويكلف لاسيما بما يلي :

- تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة المديرية الولائية الضرائب

**المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة**

تهدف الدراسة الميدانية لتقديم عرض تحليلي لأثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بالنسبة لكل من إداريين و موظفين بمديرية الضرائب لولاية الطارف، حيث تناول المبحث وصفا للمنهجية التي يستخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن وصفا لنوع و طبيعة و مجتمع الدراسة و العينة و كذلك أداة جمع البيانات، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات و الأساليب الإحصائية لتحليلها و ذلك لمعرفة مستوى تأثير الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بالمديرية باستخدام أدوات بحث مناسبة.

**المطلب الأول:منهج و حدود البحث**

**أولا: منهج البحث**

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث وللإجابة على الإشكالية و إثبات صحة الفرضيات ليتم اعتماد الأسلوب الوصفي عند تناول الجانب النظري للموضوع وكذلك إجراء مراجعة للدراسات السابقة التي أتاحت في موضوع الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي ، و الاعتماد على كتب و شبكة حاسب آلي .، في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية للإداريين في مديرية الضرائب معتمدا في ذلك على تقنية الاستبيان لجمع المعطيات وتحليلها و الوصول إلى نتائج، من أجل تحليل البيانات التي تؤهلنا إلى اختبار صحة الفروض محل الدراسة .

**ثانيا: حدود البحث:**

حدد هذا البحث بعدة من المحددات المكانية و الزمنية و الموضوعية و البشرية.

أ- الحدود المكانية : تم إعداد هذا البحث في مديرية الضرائب لولاية الطارف.  
ب- الحدود الزمنية: تم إعداد البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021/2020.

ج- الحدود الموضوعية : إقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية (كمتغير مستقل) و التغيير التنظيمي (كمتغير تابع) .

د- الحدود البشرية : إقتصر البحث على إداريين و موظفين بمديرية الضرائب .

### المطلب الثاني : مصادر و أساليب جمع المعلومات و البيانات

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة و إختبار فرضياتها ، تم إستخدام مجموعة من أدوات البحث المستعملة بعد إستخدامنا المنهج الوصفي في جمع المعلومات و البيانات ، و هي الملاحظة و الإستبيان .

#### أولا : الملاحظة

كما إستخدمنا في بحثنا هذا أسلوب الملاحظة بغرض التأكد من صحة الفرضيات و كذا تشخيص وضعية المديرية محل الدراسة ، و الحصول على معلومات تقييم عمل الأفراد ، حيث تم التعرف على عمل الإدارة بمصلحة الضرائب، وكيفية سير العمل فيها و مدى تقبل العمال عملية التغيير التنظيمي ، وكذا سلوك الأفراد الداخلية و الإدارات و الأقسام .

#### ثانيا: الإستبانة

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات بعد المقابلة الشخصية و الملاحظة حيث صممت صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا ، و قد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي :

- ✓ إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات و المعلومات .
- ✓ عرض الإستبانة على المشرفة من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بعد تقديم النصح و الإرشاد من المشرفة .
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي :

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة و تتكون من (5) فقرات.

القسم الثاني: و ينقسم إلى محورين؛ الأول خاص بالمتغير المستقل، الإدارة الإستراتيجية و يتضمن (17) عبارة.

أما المحور الثاني خاص بالمتغير الثابت، التغيير التنظيمي و يحتوي على (16) عبارة، حيث قسمت إلى (4) عبارات في التغيير الهيكلي، (4) عبارات في التغيير الفني، (4) عبارات في التغيير التكنولوجي، و أخيرا (4) عبارات في التغيير البشري.

و لقد تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الإستبانة يتمثل في إختيار إجابة من بين خمسة خيارات مقترحة .

**المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية**

**أولا : مجتمع و عينة الدراسة**

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة من الأفراد ، إختيرت عشوائيا من ( مدراء و عمال و إطارات بمديرية الضرائب لولاية الطراف)، و ذلك من أجل التقرب نحو الموظفين الإداريين لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة ، و معرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي ، و لهذا قمنا بتوزيع إستمارات على 25 إداري من مجتمع الدراسة ، و بعد إسترجاع الإستبيانات حصلنا على 20 استبيان .

**ثانيا : الوصف الإحصائي لمجتمع و عينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية**

يتضمن هذا الجزء تحليل مفصل للبيانات الشخصية تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العاملين بمديرية الضرائب و التي تتضمن الجنس، و الفئة العمرية؛ المستوى الدراسي والخبرة المهنية، وفيما يأتي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية :

**أولا: الجنس**

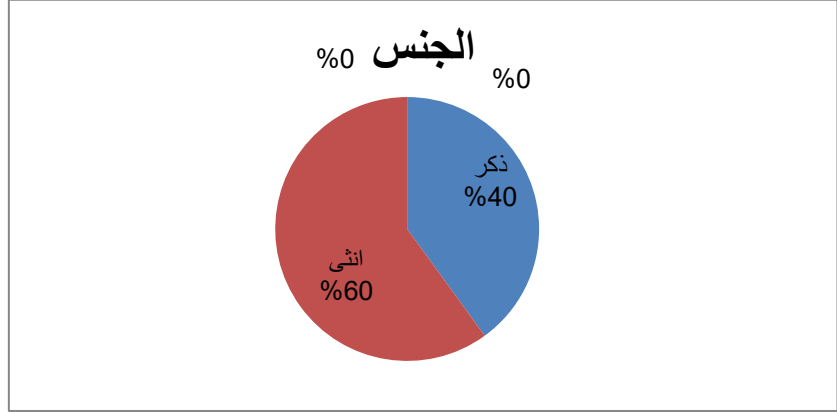
**الجدول رقم 01 يمثل العينة حسب الجنس**

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	8	12	20
النسبة	%40	%60	%100

			المنوية
--	--	--	---------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث قدرت ب 60%، في حين بلغت نسبة الذكور 40%، إلا أنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق واضحة في كفاءة و فعالية العمل بين الذكور و الإناث.

ثانيا:العمر

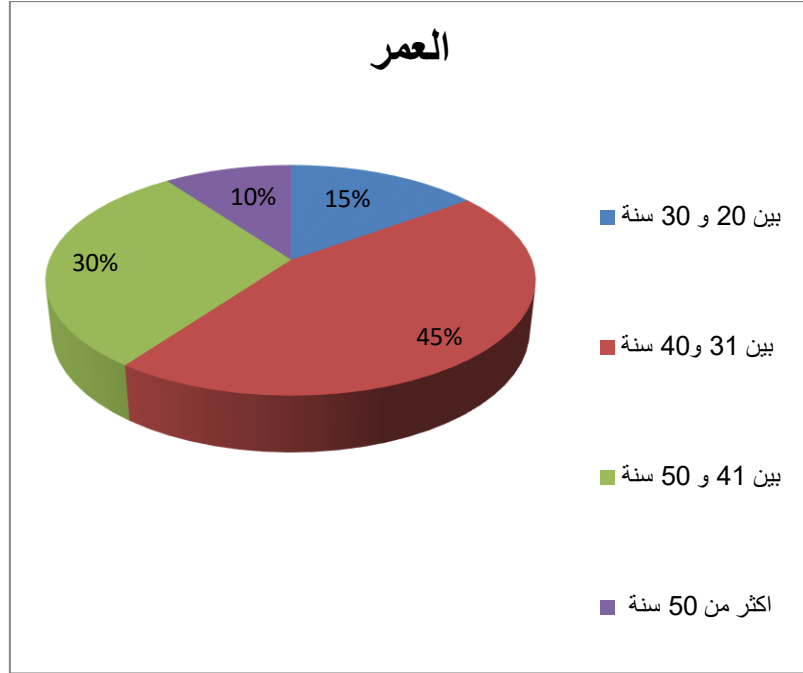
الجدول رقم 02 يمثل العينة حسب العمر

العمر	بين 20 و 30 سنة	بين 31 و 40 سنة	بين 41 و 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرارات	3	9	6	2	20

النسبة المئوية	%15	%45	%30	%10	%100
-------------------	-----	-----	-----	-----	------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة يمثلون نسبة 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ؛ و تليها الفئة العمرية التي تقل أعمارها عن 50 سنة وتزيد على 41 سنة بنسبة 30% ، في حين الفئات العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة تمثل نسبة 15% ؛ أما باقي النسب الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة قدرت ب 10% من عينة الدراسة ؛ ونلاحظ أن الفئة العمرية التي تزيد عن 30 سنة هي أعلى نسبة وهذا ما يبرز أن المديرية تمتلك أفراد نشيطين ، حيث أن هذا العمر الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المديرية ومنه حرصه على عمله وعدم تفريطه فيه ويزيد رضائه عنه إضافة إلى زيادة إنتاجيته و خبرته مما يحقق التميز في العمل .

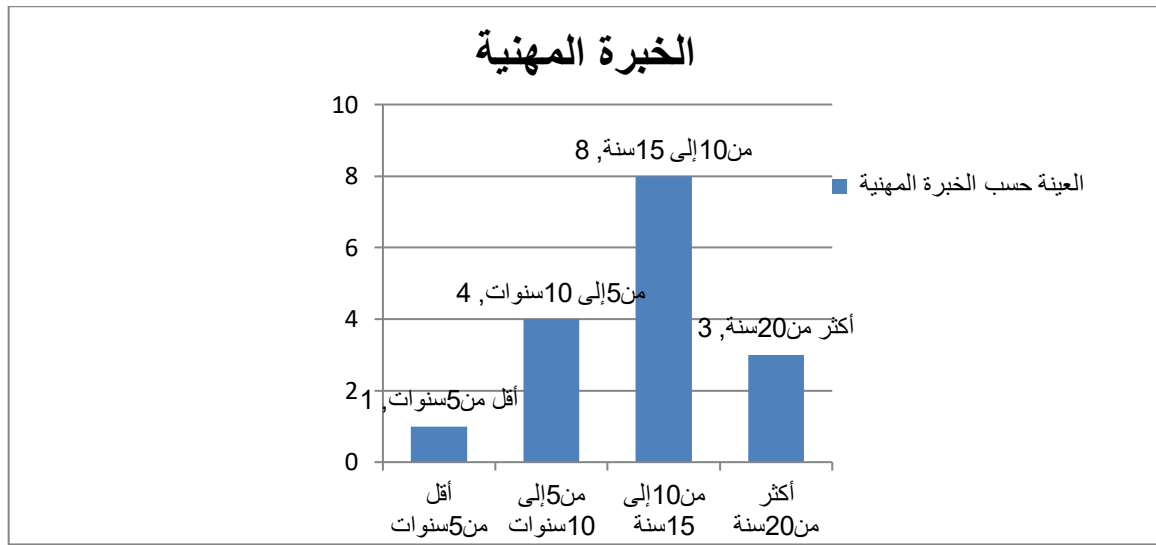
ثالثا: العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 03 العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرارات	1	4	4	8	3	20
النسبة المئوية	5%	20%	20%	40%	15%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة؛ وهم الفئة الغالبة إذ يمثلون 40% من إجمالي أفراد العينة؛ وتليهم الفئة التي لديهم سنوات خبرة من 5 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 20% ، و نستنتج مما سبق أن المديرية تقوم بتنوع الفئات العمرية بين موظفيها كما أنها لا تستغني عن الموظفين القداماء و هذا يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المديرية ومنه يوجد ثبات في سلوك وتوفير رصيد معتبر من المهارة والخبرة لدى الموظفين ومنه يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة في حياة المديرية مما يصعب عليها عملية التغيير.

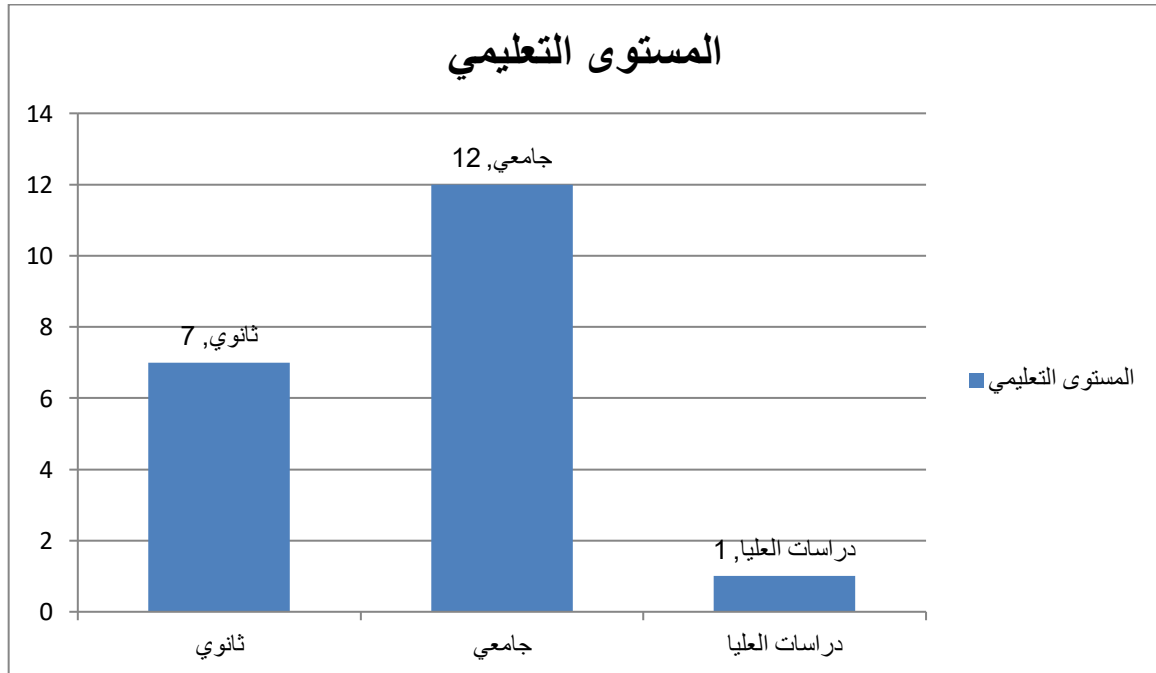
رابعاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم 4 العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	دراسات العليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي
20	1	12	7	التكرار
%100	%5	%60	%35	النسبة المئوية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم(10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 60% من أفراد العينة ذات مستوى جامعي؛ تليها 35% من الأفراد ذات مستوى ثانوي؛ في حين نسبة 5% تمثل الأفراد ذو مستوى دراسات عليا؛ نستنتج أننا لمستوى الدراسي الأكثر تكرارا هو المستوى الجامعي و هذا ما يشير إلى الأهلية العلمية لعينة الدراسة و كذا نوع نشاط المديرية و التركيز الكلي في معظم الأنشطة على هذه الفئة وهو ما يسمح بتحقيق أداء متميز و دقيق للخدمة العمومية للضرائب.

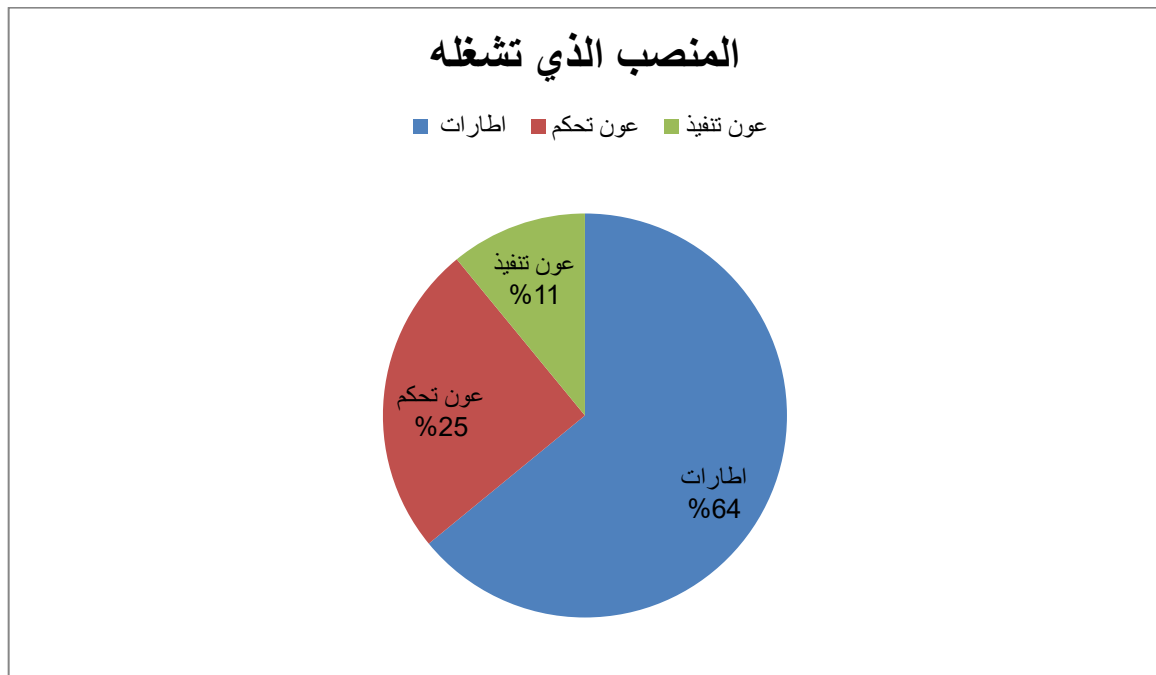
#### خامسا: المنصب الذي تشغله

#### الجدول رقم 5 العينة حسب المنصب الذي تشغله

المنصب الوظيفي	إطارات	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
التكرارات	8	7	5	20
النسبة المئوية	40%	35%	25%	100%

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الإستبيان

#### شكل رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي تشغله



من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40% أي 8 أفراد منصب عملهم في المديرية إطارات تليها عناصر تحكم

بنسبة 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت بالمرتبة الأخيرة فئة الأعوان التنفيذيين بنسبة 25% ونلاحظ أن فئة الإطار هي الفئة الأكثر نسبة من أفراد العينة وهذا يعود لطبيعة نوع نشاط المديرية والتركيز الكلي في معظم الأنشطة على هذه الفئة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة  
المطلب الأول: تحليل محور متغير أبعاد الإدارة الإستراتيجية

الجدول رقم 06 : محور الإدارة الإستراتيجية  
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الإستبيان

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
تتوفر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها	25%	5	15%	3	20%	4	30%	6	2%	2
تشاركون في صياغة رسالة منظمكم	5%	1	10%	2	20%	4	35%	7	6%	6
تشاركون في صياغة الأهداف الإستراتيجية لمنظمكم	15%	3	20%	4	10%	2	30%	6	5%	5
تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمنظمكم	10%	2	5%	1	25%	5	25%	5	7%	7
تشاركون في عملية إختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة	10%	2	5%	1	25%	5	35%	7	5%	5
تغيير القرارات الإدارية يمس بشكل أساسي الإدارة الإستراتيجية	30%	6	15%	3	25%	5	10%	2	4%	4
تتأثر عملية التغيير التنظيمي بأبعاد الإدارة الإستراتيجية	5%	1	35%	7	15%	3	25%	5	4%	4
تقوم المؤسسة بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية	15%	3	10%	2	20%	4	40%	8	3%	3
تركز الإدارة الإستراتيجية على تحليل المشكلات التي تواجه الأفراد في المديرية	20%	4	10%	2	20%	4	35%	7	3%	3
يتولى عملية القيادة أعضاء الإدارة العليا دون الموظفين العاديين	25%	5	20%	4	10%	2	20%	4	5%	5
لديكم معرفة جيدة حول فوائد ومزايا تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية	5%	1	10%	2	15%	3	25%	5	9%	9
لديكم قناعة حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية	25%	5	15%	3	10%	2	40%	8	2%	2
لدى مديرية الضرائب رسالة واضحة ومكتوبة	15%	3	15%	3	20%	4	30%	6	4%	4
تسعى مديرية الضرائب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	15%	3	10%	2	35%	7	25%	5	3%	3
يتم إعداد خطط وإستراتيجيات تساعد المديرية بناء على معلومات وبيانات دقيقة	10%	2	5%	1	20%	4	40%	8	5%	5
تقوم مديرية الضرائب بعملية التحليل الإستراتيجي	15%	3	30%	6	20%	4	20%	4	3%	3
هناك توافق بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة	40%	8	10%	2	25%	5	15%	3	2%	2
المجموع	16.9%	57	14.28%	48	18.75%	63	28.57%	96	72%	21.42%

يوضح الجدول رقم ( 6 ) التكرارات و النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول محور الإدارة الإستراتيجية التي أفرزت النتائج التالية :

- توضح نسب العبارة الأولى أن 30% من موظفي مديرية الضرائب حسب عينة الدراسة غير موافقون على توفر المعرفة حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها، بالمقابل هناك نسبة 25% موافقون بشدة على هذه العبارة.
- و توضح نسب العبارة الثانية أن 35% من موظفي المديرية غير موافقون بخصوص مشاركتهم في صياغة رسالة منظماتهم يقابلها نسبة 20% محايدون هذه الفكرة.
- كما توضح العبارة الثالثة نسبة 30% من الموظفين غير موافقين حول مشاركتهم في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمديرية بينما 20% من الموظفين أبدوا رأيهم بالموافقة على هذه العبارة.
- تبين نسب العبارة الرابعة أن 35% من موظفي المديرية غير موافقين بشدة على مشاركتهم في عملية تحليل البيئة الداخلية لمنظماتهم.
- كما أبدى موظفي المديرية رأيهم حول العبارة الخامسة بنسبة 35% غير موافقين بخصوص مشاركتهم في إختيار الإستراتيجيات على مستوى المنظمة.
- و يميل اتجاه موظفي المديرية إلى الموافقة بشدة على العبارة السادسة، حيث أن 30% من الموظفين يوافقون على أن تغيير القرارات الإدارية يمس بشكل أساسي الإدارة الإستراتيجية.
- و إذا كان 35% من موظفي مديرية الضرائب موافقين على العبارة السابعة فيما يخص تأثير عملية التغيير التنظيمي بأبعاد الإدارة الإستراتيجية فإنه في المقابل 25% من الموظفين غير موافقون على هذه العبارة بإعتقادهم أن عملية التغيير التنظيمي لا تتأثر بأبعاد الإدارة الإستراتيجية .
- وتوضح نسب العبارة الثامنة أن 40% من موظفي مديرية الضرائب غير موافقين بخصوص أن المديرية تقوم بتحليل بيئتها الداخلية و الخارجية.
- و كذا توضح نسب العبارة التاسعة أن 35% من الموظفين غير موافقين حول تركيز الإدارة الإستراتيجية على تحليل المشكلات التي تواجه الأفراد في المديرية.
- أما العبارة العاشرة جمعت بين الموافقة و المعارضة بتساوي النسب ، حيث قدرت نسبة من أجابوا بموافق بشدة 25% مقابل 25% من أجابوا بغير موافق بشدة فيما يخص تولي عملية القيادة أعضاء الإدارة العليا دون الموظفين العاديين .
- و عارضوا موظفي المديرية العبارة الحادية عشر بنسبة 45% بغير موافق بشدة حول معرفتهم الجيدة حول فوائد ومزايا تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
- كما وضحت العبارة الثانية عشر عدم الموافقة بنسبة 40% على توفر القناعة لدى موظفي المديرية فيما يخص تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

- كذلك أبدى موظفي المديرية رأيهم حول معارضتهم العبارة الثالثة عشر بنسبة 30% غير موافقين حول وجود رسالة واضحة و مكتوبة لدى المديرية، بالمقابل هناك نسبة 20% محايدين على هذه العبارة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

- أما العبارة الرابعة عشر فيتضح من خلال إجابات موظفي مديرية الضرائب أن نسبة 35% محايدين حول سعى المديرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- وتبين النسب المسجلة للعبارة الخامسة عشر أن 40% من الموظفين غير موافقين على أن المديرية تعد خطط وإستراتيجيات تساعد على بناء معلومات و بيانات دقيقة.
- العبارة السادسة عشر أغلب موظفي المديرية أجمعوا عليها بالموافقة حيث أن 30% من الموظفين يرون أن المديرية تقوم بعملية التحليل الإستراتيجي.
- في حين وضح أفراد مديرية الضرائب في العبارة السابعة عشر موافقتهم بنسبة 40% حول توافق أبعاد الإدارة الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمديرية.

فمن خلال وصف وتحليل محور الإدارة الإستراتيجية يتضح أن أغلب عباراتها تنص على أعلى نسبة و أعلى تكرار ب (غير موافق ) و هذا يدل على عدم وجود الدراية الكافية لدى الموظفين حول الإدارة الإستراتيجية وأبعادها و هذا بسبب أن المديرية تعد مؤسسة عمومية وطنية ،ومعظم القرارات لا يمكن اتخاذها من قبل المديرية بل من وزارة المالية .

المطلب الثاني: تحليل محور التغيير التنظيمي  
الجدول رقم 07: التغيير الهيكلي

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
35%	7	30%	6	20%	4	10%	2	5%	1	تعمل مديرية الضرائب بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يناسب بيئة عملها
35%	7	25%	5	25%	5	10%	2	5%	1	تسعى مديرية الضرائب لتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية
35%	7	30%	6	20%	4	10%	2	5%	1	توضع الخطط والبرامج المؤدية إلى تحقيق أهداف المديرية .
30%	6	25%	5	15%	3	10%	2	20%	4	توزع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي
33.75%	27	27.5%	22	20%	16	10%	8	8.75%	7	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لبيانات الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 7 ) أعلاه أن جميع النسب لعبارات بعد التغيير الهيكلي كانت أعلى نسبة و أعلى تكرار على (غير موافق بشدة ) ، حيث وضحت العبارة الأولى أن نسبة 35% من الموظفين غير

موافقين بشدة على أن المديرية تعمل على تغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يناسب بيئة عملها ، وكذا ما بينته العبارة الثانية بنسبة 35% من الموظفين غير موافقين بشدة على سعي المديرية لتحديث هيكلها التنظيمي بصفة دورية ، أم العبارة الثالثة و الرابعة أبدى موظفي المديرية رأيهم بنسبة 35% و 30% على التوالي لمعارضتهم بشدة بخصوص وضع المديرية الخطط و البرامج المؤدية إلى تحقيق أهدافها و كذا توزيع المهام وفق قدرات العاملين في الهيكل التنظيمي .

الجدول رقم 08: التغيير الفني

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
تعتمد مديرية الضرائب على بعض التجارب الناجحة سابقا في التغيير التنظيمي	10%	2	25%	5	40%	8	15%	3	2
يتم تعديل العمل وفقا لبرامج التغيير التنظيمي	15%	3	20%	4	30%	6	20%	4	3
تصمم مختلف الأعمال في مديرية الضرائب بشكل علمي ودقيق	15%	3	15%	3	5%	1	30%	6	7
تجدد مديرية الضرائب و تطور من أساليب عملها	20%	4	10%	2	20%	4	25%	5	5
المجموع	15%	12	17.5%	14	23.75%	19	22.5%	18	21.17

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لبيانات الإستبيان.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد التغيير الفني يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايد، أي أنهم محايدون في رأيهم حول اعتماد المديرية على بعض التجارب الناجحة وكذا تعديل العمل وفق برامج التغيير التنظيمي و هذا ما حقق أعلى تكرار و أعلى نسبة قدرت بحوالي نصف مجتمع عينة الدراسة 40% و 30% على التوالي من العينة المدروسة بالنسبة للعبارتين الأولى و الثانية على التوالي، أما العبارة الثالثة حققت أعلى نسبة و أعلى تكرار لمجتمع الدراسة بدرجة (موافق بشدة) و قدرت ب 35% حول موافقتهم على تصميم الأعمال في المديرية بشكل

علمي و دقيق، وكذا آخر عبارة نرى بأن 25% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأنهم موافقين حول أن المديرية تجدد و تطور من أساليب عملها.

الجدول رقم 09 : التغيير البشري

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60%	12	20%	4	25%	2	5%	1	5%	1	تعتمد مديرية الضرائب على البشري في التغيير التنظيمي
55%	11	25%	5	05%	1	5%	1	10%	2	تقوم مديرية الضرائب بإقتاع العاملين بأهمية التغيير
50%	10	15%	3	20%	4	10%	2	5%	1	تهتم مديرية الضرائب لإحداث تغيير بفرق العمل
20%	4	15%	3	5%	1	35%	7	25%	5	تهتم مديرية الضرائب بتدريب لتحسين مستواهم
46.25%	37	18.75%	15	10%	8	13.75%	11	11.25%	9	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أعلاه أن التكرارات و النسب المئوية لإستجابات أفراد الدراسة حول محور التغيير البشري لجميع العبارات كانت أعلى نسبة و أعلى تكرار على (غير موافق بشدة) ، ففي العبارة الأولى قدرت النسبة ب 60% على (غير موافق

بشدة ) حول إعتقاد إدارة مديرية الضرائب على العنصر البشري في التغيير التنظيمي ، أما العبارة الثانية أعلى نسبة 55% غير موافقين على أن المديرية تقنع العاملين بأهمية التغيير التنظيمي ، و العبارة الثالثة كانت نسبة 50% من أفراد العينة غير موافقين بشدة على أن إدارة المديرية تحدث التغيير بفرق العمل ، أما العبارة الأخيرة كانت نسبة 35% موافقين حول إعتقاد المديرية عملية التدريب لتحسين مستوى موظفيها.

الجدول رقم 10: التغيير التكنولوجي

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5%	1	20%	4	25%	5	15%	3	35%	7	تعتمد إدارة مديرية الضرائب على أفضل أجهزة الحاسوب
20%	4	25%	5	05%	1	20%	4	30%	6	تستعمل مديرية الضرائب الأجهزة و المعدات لاختصار الوقت والجهد
10%	2	30%	6	35%	7	15%	3	10%	2	تعتمد مديرية الضرائب على أفكار متطورة التي تخدم التغيير التنظيمي
20%	4	15%	3	5%	1	35%	7	25%	5	تستعمل مديرية الضرائب تكنولوجيا للحد من تعدد إجراءات العمل
13.75%	11	22.5%	18	17.5%	14	21%	17	25%	20	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يمثل الجدول رقم (10) محور من محاور التغيير التنظيمي و هو التغيير التكنولوجي ، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 35% من أفراد مديرية الضرائب موافقين بشدة حول أن إدارة مديرية الضرائب تعتمد أفضل أجهزة الحاسوب في حين يقابلها نسبة

20% من الموظفين معارضين هذه العبارة، وكذا يتضح من خلال العبارة الثانية أن نسبة 30% من الموظفين يوافقون بشدة على استعمال المديرية أجهزة ومعدات لإختصار الوقت و الجهد ، أما العبارة الثالثة توضح أن 35% من الموظفين محايدين في رأيهم حول اعتماد المديرية أفكار متطورة تخدم التغيير التنظيمي ، وآخر عبارة بينت درجة الموافقة بنسبة 35% فيما يخص استعمال المديرية التكنولوجيا للحد من تعدد إجراءات العمل .

و بناءا على نتائج الإستبيان و المعطيات المقدمة فيما يخص محور التغيير التكنولوجي يتضح لدينا أن موظفي مديرية الضرائب مع التغيير التكنولوجي مما فيه من محفزات وتسهيلات .

### المطلب الثالث: تحليل النتائج

تضمنت هذه الدراسة و التي كانت تحت عنوان "أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية الطارف ، ثلاث فرضيات أساسية تضمنت ما يلي :

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي للعاملين بمديرية الضرائب لولاية الطارف .
- يوجد أثر للإدارة الإستراتيجية على مجالات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف .
- تركز الإدارة الإستراتيجية على الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف.

وسيتم من خلال هذا المطلب محاولة إختبار الفرضيات الثلاث ، بناءا على نتائج الإجابات التي تم التوصل إليها في المطلب السابق ، و ذلك كما يلي :

### أولا : إختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر معنوي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي للعاملين بمديرية الضرائب لولاية الطارف " وبغرض إختبار صحة الفرضية تم الإعتدال على نتائج تحليل محوري الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي حيث :

- في العبارة السادسة نسبة 30% من موظفي المديرية موافقين بشدة على أن تغيير القرارات الإدارية يمس بشكل أساسي الإدارة الإستراتيجية.
- كذلك العبارة السابعة تثبت صحة الفرضية حيث 35% من موظفي المديرية موافقون على أن عملية التغيير التنظيمي تتأثر بأبعاد الإدارة الإستراتيجية.

- كما تثبت آخر عبارة في محور الإدارة الإستراتيجية صحة الفرضية بأن نسبة 40% من موظفي المديرية موافقين بشدة حول أن هناك توافق بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمديرية.
  - كما وضحت عبارة محور التغيير التنظيمي بموافقة أفراد عينة الدراسة بنسبة 35% بأن إدارة مديرية الضرائب تهتم بعملية التدريب لتحسين مستوى موظفيها .
- وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر معنوي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي للعاملين بالمديرية.

### ثانيا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر للإدارة الإستراتيجية على مجالات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب " ولغرض إثبات أو نفي صحة الفرضية تم الإعتماد على نتائج تحليل محور التغيير التنظيمي لمجتمع عينة الدراسة حيث :

- مجال التغيير الهيكلي يوضح أن جميع النسب لعبارات هذا البعد كانت أعلى نسبة و أعلى تكرار على (غير موافق بشدة ) بخصوص تحقيق الأهداف و سعي المديرية لتحديث هيكلها التنظيمي.
  - كذلك مجال التغيير الفني و البشري الذي نص كل منهما على معارضة أفراد العينة المدروسة بخصوص إهتمام مديرية الضرائب بإحداث التغيير في كلتا المجالين .
  - أما المجال التكنولوجي الذي وضح الموظفين عدم موافقتهم كذلك على إعتماد المديرية على أفكار متطورة تخدم التغيير التنظيمي .
- و بناءا على ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير للإدارة الإستراتيجية على مجالات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف ، ويمكن استنتاج ذلك بأن الإدارة الإستراتيجية لا تؤثر على مجالات التغيير التنظيمي بالمديرية .

### ثالثا : إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على " أن الإدارة الإستراتيجية تركز على الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف "

من خلال ما تم التوصل إليه في تحليل المحورين الأول والثاني (الإدارة الإستراتيجية و التغيير التنظيمي ) نرى بأن:

نسبة 20% من موظفي المديرية وافقوا بشدة على أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحليل المشكلات التي تواجه الأفراد في المديرية، و كذا نسبة 20% من العاملين وافقوا لعبارة توزيع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي.

كما أن نسبة 25% من الموظفين وافقوا على عبارة أن المديرية تهتم لتدريب موظفيها لتحسين مستواهم ، و هذا ما يشجعهم للتغيير و تحقيق الأفضلية في العمل.

و من خلال هذه النتائج يتضح بأن الإدارة الإستراتيجية هي إدارة التغيير التنظيمي و إدارة الثقافة و إدارة الموارد البشرية في نفس الوقت أي أنها تركز و بشكل كبير على مواجهة الصعوبات التي تعرقل عملية التغيير في المؤسسات ، و بهذا تثبت صحة الفرضية بأن الإدارة الإستراتيجية تركز على الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية الطارف .

#### رابعاً : النتائج و التوصيات

##### 1- النتائج:

- هناك قصور معرفي بخصوص الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية الطارف.
- مديرية الضرائب ما هي الا مؤسسة عمومية وطنية تطبق و تنفذ مهامها وفقا لقواعد و قوانين السلطة العليا .
- للإدارة الإستراتيجية دور رئيسي في عملية التغيير التنظيمي لجميع المنظمات الساعية لتحقيق الأهداف و بناء حالة توازن مع البيئة المحيطة.
- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا أيضا في عملية التفكير المستقبلي.

##### 2- التوصيات:

يمكن عرض مجموعة من التوصيات التي تخدم المنظمات بصفة عامة و مديرية الضرائب محل الدراسة بصفة خاصة وذلك كما يلي:

- تعزيز مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة و سعي الإدارة العليا نحو ترسيخ هذه المفاهيم في أذهان العاملين بالمديرية ، عن طريق تكثيف الدورات التدريبية و الندوات العلمية و السعي إلى نشر ثقافة الفكر الإستراتيجي بين العاملين بالمديرية .
- ضرورة العمل على دراسة و تحليل الاستراتيجيات المعتمدة في ضوء التغييرات الداخلية و الخارجية بمديرية الضرائب.
- إعادة الهندسة المترامنة لجميع أنشطة مديرية الضرائب لتقديم خدمات متميزة.

- على جميع المنظمات بجميع أحجامها و مختلف أنظمتها أن تتبنى فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، و مواجهة المشاكل و التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- على المؤسسة تشجيع عملية التغيير و السماح للعاملين بسماع اقتراحاتهم حول برامج التغيير .

### خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال دراستنا للفصل الثاني و المتمثل في الدراسة الميدانية للبحث و التي كانت بمديرية الضرائب لولاية الطارف ، حيث تطرقنا في بداية هذا الفصل الى تقديم المديرية من حيث مكانتها و محتوى هيكلها التنظيمي بذكر مهام كل مكتب أو مصلحة تنتمي إليها ، و هذا بهدف التوصل إلى نتائج مميزة تفيد دراستنا الميدانية للبحث و تساعدنا في الإجابة على الإشكالية المطروحة .

كما تناولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عن المنهج المستخدم و الإحاطة بظروف إختيار العينة و حدود البحث الزمانية و المكانية إضافة إلى إبراز الثقل العلمي لأدوات القياس ، كذلك الأدوات والأساليب المستخدمة في كل ذلك بغية الوصول إلى نتائج هذا البحث و مناقشتها وتحليلها .

وبناء على ما سبق ذكره من خلال هذا الفصل نستخلص أنه لا دراسة علمية بدون منهج وكل دراسة علمية ناجحة و مفيدة لا بد لها من منهجية علمية معينة و مناسبة تتماشى مع موضوع و متطلبات البحث.





خاتمة

## خاتمة :

من خلال دراسة وتحليل هذا الموضوع إستخلصنا أن الإدارة الإستراتيجية من القضايا الرئيسية التي تؤثر على عملية التغيير التنظيمي في المنظمات، وتكمن أهميتها في كونها ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي كما تساهم في القدرة على التفكير والتحليل و صنع القرارات، وبقاء المنظمات من خلال تركيزها على تحليل المشكلات و الفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا ، وتساعد المنشآت على الحفاظ على نجاحها و تعزيزها للقدرة التنافسية وبما ان التغيير التنظيمي جهد ممنهج طويل المدى لتطوير قدرة المنظمة وزيادة فعاليتها، فهو يحتاج لإدارة تخطيط ومسؤولية إدارية لإعتماده الكبير على الرؤيا المستقبلية ، ونجاح عمليه التغيير يتطلب دعم القادة الإداريين، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمديرية الضرائب لولاية الطارف فيما يخص معرفة اثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي إتضح أن مديرية الضرائب مؤسسة عمومية تابعة لوزارة المالية تلبى و تنفذ وظائفها حسب أوامر الإدارة العليا رغم قصورها المعرفي بخصوص الإدارة الإستراتيجية ، مع ذلك لاستغني عن أبعاد الإدارة الإستراتيجية فيما يخص التخطيط والتنفيذ و التنظيم والرقابة ، وذلك باعتبار الإدارة الإستراتيجية إدارة تغيير تنظيمي وإدارة ثقافة وموارد بشرية في نفس الوقت ، تركيزها الكبير التصدي للصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية التغيير في المؤسسات.

# قائمة المراجع

**قائمة كتب:**

- أحمد عطا الله الجهني، التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات، قرطبة للإنتاج الفني ، الطبعة الأولى، 1900.
- أبو داود، فاطمة الزهراء ،التغيير و التطوير التنظيمي و تأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة،مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
- عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الثانية ،2006.
- محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2008.
- سعيد قيس عامر، علي محمد عبد الوهاب ،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، الطبعة الثانية ،مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة،مصر،1998.
- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- صالح عبد الرضا رشيد ، حسان دهش جلال ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل تكاملي ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، شارع الملك الحسين ،الطبعة الأولى ،2007.
- نبيل محمد مرسي، وأحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- رحيم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، الطبعة الرابعة.
- حسن محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة المسلى جمهورية السودان ،الطبعة الثانية ، 2009.
- حسن محمد ، إدارة التغيير التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الثالثة ،مصر، 2014 .
- عبد السلام أبو قحف وآخرون ، الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن، 2011.
- زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- شارلز وجاليت جونز ،الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض،الجزء الأول ، 2001.

**الأطروحات:**

- محمد حنفي محمد نور تبيدي ، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء ، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، مدرسة العلوم الإدارية ، 2010.
- شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير،جامعة الجزائر، 1995.
- دارين بوزيد، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2005.
- سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجيل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية،جامعة منتوري - قسنطينة 2010-2011.

-سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-بسكرة- تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2017-2018.

### المجلات:

-ملحم، يحيى و الإبراهيمي محمد، إستراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد. 4 العدد، 2008.

-بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، (العدد 1+2 )، الأردن ، 2010.

-القصيبي محمد مصطفى، إعتقاد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير ،مجلة تنمية الريفين (89)(30) جامعة الموصل ، كلية الإدارة و الإقتصاد، 2008.

### الملتقيات:

-د، رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المقام في جامعة البليدة ، 12 و13/05/2010.

### المطبوعات:

-يسعد فائزة ، تسيير التغيير في المؤسسة ، مطبوعة بيداغوجية ،مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد لمين بيداغين ، سطيف .

### مواقع الالكترونية:

<https://www.annajah.net> النجاح نت - دليلك الموثوق لتطوير نفسك وتحقيق أهدافك  
annajah.net

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Peter Drucker: L'avenirdemanagement, Edition village Mondial, Paris, 1999.-  
- Glenn Morgan and Andrew strudy, Beyond organizational change: structure, Dis course And Power on UK Finacial servces, Macmillan press Ltd, Greal Britain, 2000.

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
استمارة بحث مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص إدارة إستراتيجية



**الموضوع:**  
**أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي**

دراس

المشرفة: د. بن زارع حياة.

الطالبة:

- رزق الله روميضاء

حمامي هناء

**ملاحظة:** في إطار الإعداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص (إدارة إستراتيجية)، بنظام (ل.م.د.)، نرجو منكم مساعدتنا لإتمام هذه الدراسة الميدانية، وذلك من خلال حرصهم على ملاءمة هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية، علماً أنها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2021/2020

أولاً: بطاقة شخص

الجنس: ذكر  أنثى

السن:

من 20-30 سنة

من 31-40 سنة

من 41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5-10 سنوات

من 10-15 سنة

من 15-20 سنة

أكثر من 20 سنة

المستوى العلمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

المنصب الذي تشغله:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

ثانيا: محاور الدراسة

الإدارة الإستراتيجية					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تتوفر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناته				
02	تشاركون في صياغة رسالة منظمكم				
03	تشاركون في صياغة الأهداف الإستراتيجية لمنظمكم				
04	تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لمنظمكم				
05	تشاركون في عملية اختيار الإستراتيجيات على مستوى المنظمة				
06	تغيير القرارات الإدارية يمس بشكل أساسي الإدارة الإستراتيجية				
07	تتأثر عملية التغيير التنظيمي بأبعاد الإدارة الإستراتيجية				
08	تقوم المؤسسة بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية				
09	تركز الإدارة الإستراتيجية على تحليل المشكلات التي تواجه الأفراد في المديرية				
10	يتولى عملية القيادة أعضاء الإدارة العليا دون الموظفين العاديين				
11	لديكم معرفة جيدة حول فوائد و مزايا تطبيق أبعاد الإدارة				

					الإستراتيجية
12					لديكم قناعة حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية
13					لدى المديرية الضرائب رسالة واضحة و مكتوبة
14					تسعى مديرية الضرائب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
15					يتم إعداد خطط و استراتيجيات تساعد مديرية بناء على معلومات و بيانات دقيقة
16					تقوم مديرية الضرائب بعملية التحليل الإستراتيجي
17					هناك توافق بين أبعاد الإستراتيجية و هيكل تنظيمي للمنظمة

### التغيير التنظيمي

#### أ- التغيير الهيكلي:

01					تعمل مديرية الضرائب بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يناسب بيئة عملها
02					تسعى مديرية الضرائب لتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية
03					توضع الخطط و البرامج المؤدية إلي تحقيق أهداف المديرية
04					توزع المهام وفقا لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي

#### ب- التغيير الفني

01					تعتمد مديرية الضرائب على بعض التجارب الناجحة سابقا في التغيير التنظيمي
02					يتم تعديل العمل وفقا لبرامج التغيير التنظيمي
03					تصمم مختلف الأعمال في مديرية الضرائب بشكل علمي و دقيق
04					تجدد مديرية الضرائب و تطور من أساليب عملها

#### ج- التغيير التكنولوجي

01					تعتمد إدارة مديرية الضرائب على أفضل أجهزة الحاسوب
02					تستعمل إدارة مديرية الضرائب الأجهزة و المعدات لاختصار الوقت و الجهد
03					تعتمد إدارة مديرية الضرائب على أفكار متطورة التي تخدم التغيير التنظيمي
04					تستعمل إدارة مديرية الضرائب التكنولوجيا للحد من تعدد إجراءات العمل

#### د- التغيير البشري

01					تعتمد إدارة مديرية الضرائب على العنصر البشري في التغيير التنظيمي
02					تقوم إدارة مديرية الضرائب بإقناع العاملين بأهمية التغيير
03					تهتم إدارة مديرية الضرائب لإحداث التغيير بفرق العمل
04					تهتم إدارة مديرية الضرائب بتدريب لتحسين مستواهم

شكرا لتعاونكم

# ملاحظات

Lined writing area for notes.

