

## دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة عمليات التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية سامية أحمد حسن زايد

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض وإستخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولتحليل بيانات الدراسة ومعالجتها وإختبار فرضياتها، تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) كحزمة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد إرتباط معنوى بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات).

### Abstract:

The study aimed to identify the correlation between strategic management and organizational change, The researcher used the descriptive analytical method. Questionnaire is used a main instrument for data collection. Furthermore, the SPSS is used for entering and processing data and testing hypotheses. The study found that there is no significant correlation between the dimensions of strategic management and organizational change for workers of the Egyptian Tax (sales).



## المقدمة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات الصعبة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، كي تستطيع أن تلاحق بأدائها مستوى التطورات التكنولوجية. ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يحتل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### أولا: الدراسات السابقة:

١. دراسة صبرى: هدفت الى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والإدارة الإستراتيجية من ناحية، والعلاقة بين التغيير التنظيمي وضغوط العمل الوظيفي من ناحية أخرى وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة والتغيير التنظيمي.
٢. دراسة الصباغ: هدفت الى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإستراتيجية والالتزام التنظيمي.



٣. دراسة رضوان هدفت الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء - الهيكل التنظيمي-الرسالة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مرونة الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بدرجة من الرسمية، و المركزية فى المنظمات.
٤. دراسة النفراوى :هدفت الى التعرف على شكل الممارسات الفعلية لاسلوب الإدارة الإستراتيجية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي.
٥. دراسة R.Kanaan :هدفت الى استكشاف الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بتحسين إجراءات التغيير لتجنب المشكلات والصدمات والسخط بين العاملين وتوصلت الدراسة إلى زيادة الاهتمام والدعم من قبل الادارة العليا بتبنى الإستراتيجيات لتنفيذ التكنولوجيا الجديدة.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية لعينة عددها (٥٠) مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات)، وذلك بغرض تكوين فكرة مبدئية حول كل من الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي، وقد شملت هذه الدراسة العناصر التالية :

١. إعداد قائمة استقصاء مبدئية موجهة إلى عدد ٥٠ مفردة من العاملين في مصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) (٣٠ مديرين، ٢٠ رؤوسين)، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٣/١٠/١٠ إلى ٢٠١٣/١٠/٢٠م
٢. الاطلاع على واقع الإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد التاليه (الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، توافر الخطة الإستراتيجية، القيام بتحليل الاستراتيجي، القيادة، الرقابة، التنفيذ للاستراتيجية)



### جدول رقم (١)

نتائج تحليل البيانات لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

أعلى من الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي		بيان
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
٣٢%	١٦	٢٠%	١٠	٤٨%	٢٤	الإدارة الإستراتيجية
٢٦%	١٣	٢٨%	١٤	٤٦%	٢٣	التغيير التنظيمي

يتضح من عرض الجدول السابق المتعلق بنتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر التي تعبر عن مشكلة الدراسة تمثلت في:

١. يري ٤٨ % من أفراد العينة وجود انخفاض في وضوح فلسفة الإدارة الإستراتيجية بمؤشراتها المذكورة داخل مصلحة الضرائب المصرية (المبيعات)، بينما يري ٣٢ % من أفراد العينة وجود وضوح في مؤشرات الإدارة الإستراتيجية مقارنة بالوسط الحسابي للعينة وعددها (١٠) بنسبة (٢٠%).

٢. يري ٤٦ % من أفراد العينة عدم قبولهم للتغيير التنظيمي وأنهم يريدون الوضع الحالي، بينما يري ٢٦ % من أفراد العينة وجود رغبة في التغيير التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) مقارنة بالوسط الحسابي للعينة بعدد (١٤) بنسبة (٢٨%)، وترجع الباحثة سبب ارتفاع نسبة عدم قبول التغيير التنظيمي لدى العينة التي لا تمثل المجتمع وإنما هي عينة استطلاعية إلى الخوف من الأمان الوظيفي، حيث ربما يعتقد



بعض الموظفين أن عملية التغيير التنظيمي سوف يعقبها الاستغناء عن خدماتهم الوظيفية والتأثير بالسلب على نظام الترقى.  
هذا وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :  
هل يوجد تأثير للإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي بأبعادها المختلفة ؟

### ثالثاً: فروض الدراسة:

الفرض الأول: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) محل التطبيق.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في:  
١. توضيح الجانب النظري لمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي.  
٢. بيان طبيعة علاقة الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي.  
٣. التوصل لمجموعة من التوصيات التي تساهم في مساعدة العاملين بجميع المستويات الإداريه بمصلحة الضرائب المصرية بصفة عامة والمبيعات بصفة خاصة من خلال تحليل قوائم الاستبيان التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

### خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الإعتبارات التالية:

#### الأهمية العلمية:

١. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز فالأداء بجميع المستويات الإداريه في المنظمات التي



تطبيقها بنجاح إلا انها من الموضوعات المؤثرة والتي تحتاج للتركيز والإهتمام بتحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها والتغيير التنظيمي بأبعاده، ويمثل طرحا هاما تأمل الباحثة أن يكون إضافية جديده للمكتبة العربية كأحد الدراسات التي تهتم بالسلوك الإداري في المصالح الحكومية ذات الإيرادات السيادية.

٢. الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في المنظمات بصفة عامة، وفي مصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) بصفة خاصة من حيث الوقوف على نقاط القوة والضعف بالمصلحة ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف من أجل تحقيق أداء متميز في المصالح الحكومية ذات الإيرادات السيادية.

٣. أهمية التغيير التنظيمي للمصالح الحكومية ذات الإيرادات السيادية حتى تتواكب مع التغيرات التكنولوجية المعاصرة.

### الأهمية العملية :

١. ظهور مستجدات ومتغيرات حديثه في مناهج وأساليب الإداره أدت الى العمل على تطوير مفاهيم وممارسات الأساليب المستخدمه فى الإداره الضريبية.

٢. مساعدة القيادة العليا بمصلحة الضرائب المصرية المبيعات في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل SWOT.

## الجزء الثاني : الاطار النظري للدراسة

### أولاً: أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

أ- الفلسفة والقيم : توجد علاقة بين الفلسفة والقيم التي تتبعها المنظمة وبين إدارة التغيير التنظيمي، حيث أى منظمة تعتمد فلسفتها على مجموعة



المبادئ الأخلاقية التي تركز على مسئولية الأفراد وعلى المعتقدات والتي من أهمها الإقناع بأهمية الأفراد كأشخاص داخل المنظمة فهم بمثابة رأس المال الحقيقي لأي منظمة، وبالتالي لا يمكن للمنظمة أن تقوم بعملية التغيير دون اقناع هؤلاء الأفراد بعملية التغيير وهذا يأتي من خلال وجود فلسفة وقيم تؤمن بأهمية العصف الذهني والمشاركة في الرأي بين الإدارة العليا وبين المرؤوسين، وبالتالي توجد علاقة بين الفلسفة التي تتبعها المنظمة والقيم التي تؤمن بها في إدارة عمليات التغيير التنظيمي داخل محيط العمل الوظيفي.

ب- الرؤية والرسالة : تعتبر من سمات الرؤية الجيدة الاحتواء على قدر من التحدى المتواصل، وأن تهدف إلى تحفيز العاملين وأن تتصف بالإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر، ثم صياغتها بشكل جماعي والسعى نحو تطويرها من خلال التعرف على ردود الأفعال من جانب العاملين بالمنظمة، فالرؤية والرسالة تعتبر من العوامل الأساسية التي لا بد من مشاركة العاملين فيها، وبالتالي فهي تعتبر وسيلة لإدارة عملية التغيير التنظيمي، فلا يمكن أن يتم التغيير بدون التعرف على رسالة ورؤية المنظمة ومشاركة العاملين في هذا الأمر. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن للرسالة الواضحة أثر في عملية التواصل بين الإدارة العليا والعاملين مما يدعم ذلك في إدارة التغيير التنظيمي وضغوط العمل الوظيفي، وأن اتباع المنهج الاستراتيجي الصحيح للتمييز والمبنى على أساس السلامة وصحة بيئة العمل هو المنهج الذي يحدد المستقبل الاستراتيجي للمنظمة.

ت- أهداف المنظمة : يعتبر غموض الدور وتضاربها من أخطر مظاهر الخلل التنظيمي، حيث بدون وضوح الأهداف التنظيمية تحدث تضاربات داخل محيط العمل الوظيفي وبالتالي يعود ذلك بالسلب على عمليات التغيير التنظيمي، ومن ثم لا بد من وضوح الأهداف التنظيمية للعاملين.



ث- وجود خطة تنظيمية: المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تسعى إلى وجود خطة استراتيجية لها، فعملية التغيير التنظيمي لا يمكن أن تأتي بنتيجة إيجابية بدون وجود خطة واضحة المعالم لكافة العاملين فيها، وأن تسعى المنظمة إلى تطوير الخطة الحالية لمواكبة كافة التطورات التكنولوجية التي من المحتمل أن تتعرض لها خاصة في ظل عصر الانفتاح التكنولوجي.

ج- التحليل الاستراتيجي: إن عملية التحليل الاستراتيجي من العمليات الهامة التي يجب أن توليها الإدارة العليا اهتمام كبير لما له من أثر كبير على الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبالتالي يمكن الاستفادة منه في عمليات التغيير التنظيمي.

ح- القيادة: تعتبر عملية اختيار القادة عملية معقدة ومتشابكة وهي من الخطورة بمكان، وذلك لارتباطها بمستقبل المنظمة، حيث يقع على عاتق القادة الاستراتيجيين مسؤولية صنع القرارات الأساسية والجوهرية، وهذه المسؤوليات لا يمكن التفاوض بشأنه وأن القيادة الإستراتيجية تعتبر عملية بالغة التعقيد ولكنها هامة وخطيرة، فالاستراتيجيات لا يمكن صياغتها وتنفيذها لتحقيق معدلات العائد المستهدف بدون وجود قادة استراتيجيين من ذوى الكفاءة، لأن ذلك يتطلب نجاح استراتيجي ولأن المنظمات ربما تقاد إلى القصور والإخفاق، فالمنظمات اليوم تعمل في بيئات تنافسية جديدة وتواجه التحديات من خلال كفاءة القادة الاستراتيجيين.

وتعد القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال لها دور أساسي في تعديل أوضاع المنظمات وأنظمتها بما يواكب المفاهيم الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يتطلب تطبيقه قيادة قوية على كل المستويات فليس هناك أى منظمة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية هي التي تضع الرؤية وترسم الخطط والسياسات وتحركها



- نحو المستقبل، ويلزم أن تكون القيادة مستقرة لأن دوران القيادة تهديدا كبيرا للتنفيذ الإستراتيجية.
- خ- الرقابة: تركز الرقابة الإستراتيجية على ما إذا كانت الإستراتيجية يتم تنفيذها طبقا لما هو مخطط لها أم لا، وأن نتائج الأداء التي حققتها الإستراتيجية كانت مناسبة، والغرض من عملية التقييم هو التأكد من أن الإستراتيجية التي يتم تنفيذها تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- د- تنفيذ الإستراتيجية : إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تعتبر بمثابة سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض وتتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي تم اختيارها، وتتكون العملية من وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والميزانيات والاجراءات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق ثقافة المنظمة والهيكل المناسب، وتنفيذ المهام هو الجزء الأكثر تعقيدا ويتطلب تحديد الأولويات وتأثيرها في الخطة ويستغرق التنفيذ وقتا طويلا من القائمين على إدارة الإستراتيجية.

### ثانياً: الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في عمليات التغيير التنظيمي.

- في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الباحثة، تسعى الباحثة إلى وضع مقترح يمكن أن يساعد في تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في عمليات التغيير التنظيمي، وذلك وفقا لمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي :
- المرحلة الأولى :** دعم الإدارة العليا لعمليات الإدارة الإستراتيجية :
- ويأتى هذا من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي :
١. اقتناع الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية.
  ٢. السعى نحو توفير كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التطبيق.
  ٣. التشجيع على عمليات العصف الذهني.
  ٤. توفير الوسائل اللازمة لتوليد المعلومات.

٥. توفير بيئة عمل مناسبة للعمل الوظيفي.

**المرحلة الثانية :** وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية موضع التنفيذ :

ويأتى هذا من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي :

١. السعى نحو التعرف على قيم وفلسفة المصلحة.
٢. التعرف على رؤية المصلحة ورسالتها ومحاولة تطويرها.
٣. السعى نحو بناء أهداف مشتركة للمصلحة بين الإدارة العليا والعاملين.
٤. تطبيق التحليل الاستراتيجي فى المصلحة بصوره موسعه.
٥. السعى نحو تطبيق خطة استراتيجية محدده وفعالة.

**المرحلة الثالثة :** تطبيق برنامج التغيير التنظيمى :

ويأتى هذا من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي :

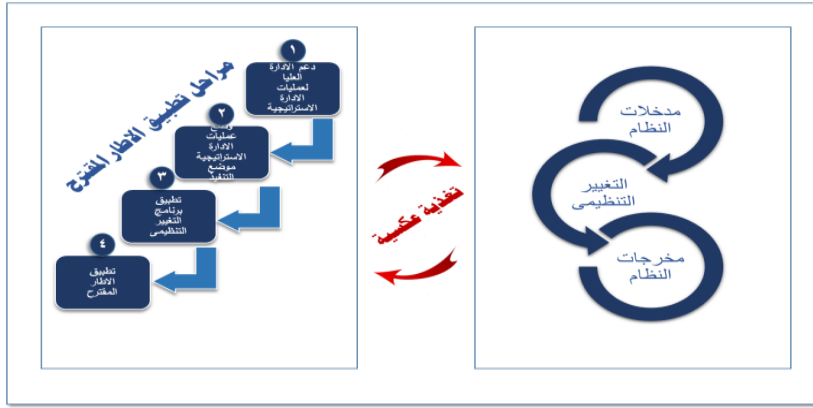
١. التعرف على القوى المعززة للتغيير التنظيمي.
٢. التعرف على عناصر مقاومة التغيير التنظيمي.
٣. توفير المدخلات اللازمة لعمليات التغيير التنظيمي مثل توفير بيئة عمل مناسبة لعملية التغيير – التعرف على مدى قناعة العاملين بالتغيير القيام بعمليات العصف الذهنى ومشاركة العاملين فى وضع السياسات والاجراءات التنظيمية.
٤. وضع التغيير التنظيمي موضع التنفيذ.

**المرحلة الرابعة :** تطبيق الإطار المقترح :

ويأتى هذا من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي :

١. التنفيذ الفعلي للخطة المقترحة.
٢. مشاركة العاملين فى وضع الاطار المقترح.
٣. القيام بمتابعة وتقييم عمليات التغيير التنظيمي.
٤. التعرف على ردود أفعال العاملين عن التغيير التنظيمي من خلال عمليات التغذية العكسية.ويمكن للباحثة توضيح الإطار المقترح فى الشكل التالي :

## شكل رقم (١) الاطار المقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

تناولت الباحثة مشكلة البحث، والتي تمثلت في أن هناك قصور في الفهم نحو الادارة الاستراتيجية وابطاها ومدى قدرتها على احداث تغيير تنظيمي يصب في صالح المنظمات.

وفي ضوء مشكلة البحث قامت الباحثة بتحديد فرضيات الدراسة والتي تضمنت المتغيرات التالية: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) محل التطبيق. وفي ضوء مشكلة وفروض الدراسة، توضح الباحثة منهجية الدراسة، من خلال تناول العناصر التالية وهي أسلوب الدراسة : والذي يتضمن متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الاحصائية

المستخدمة في تحليل البيانات، وتوضح الباحثة ذلك فيما يلي: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

لتحقيق الأهداف التي تم وضعها، تم استخدام:

#### ١. أسلوب الدراسة المكتبية:

تم استخدام هذا الأسلوب لإعداد الإطار النظري للدراسة بما في ذلك تحديد مفاهيم ومتغيرات الدراسة، وكذلك إجراء مراجعة للدراسات السابقة التي أتاحت في موضوع الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي، واعتمدت الباحثة على المراجع العلمية المتخصصة من كتب ودوريات عربية و أجنبية وشبكة الحاسب الآلى.

#### ٢. الدراسات الميدانية:

قامت الباحثة في ذلك بتصميم قائمة استقصاء مبدئية، وتحديد مجتمع البحث والعينة ومرورا بجمع البيانات من مصادرها الأولية، وذلك من أجل تحليل البيانات التي تؤهل الباحثة من اختبار صحة الفروض محل الدراسة والتوصل إلى النتائج، والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة:

### جدول رقم (٢)

#### متغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	
	نوعه	المتغير
١	مستقل	الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في وضوح الفلسفة والقيم، الرؤية والرسالة، وضوح الاهداف، إعداد الخطة، التحليل الاستراتيجي، القيادة، الرقابة.
		تم الاعتماد على قائمة استقصاء تخدم غرض الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وتم تطويرها بما تتناسب مع البيئة المصرية.

تم الاعتماد على قائمة إستقصاء تخدم غرض الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وتم تطويعها بما تتناسب مع البيئة المصرية.	تابع	التغيير التنظيمي	٢
--	------	------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثة

### ١- مجتمع وعينة الدراسة :

تم إجراء الدراسة التطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات)، ويشمل عدد ثلاث مواقع بالقاهرة الكبرى ويمكن توصيف مجتمع الدراسة بالجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

توصيف مجتمع الدراسة

م	الموقع	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة التنفيذية	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	مبنى عمارات	٥	٢	١٩	١٣	١٣	٨
٢	مبنى ش.	٤	٢	١٦	١٤	١١	٧
٣	منطقة شمال	٤	٢	١٧	١٤	٩	٧
	الإجمالي	١٣	٦	٥٢	٤١	٣٣	٢٢

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث بلغ إجمالي عدد العاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات (مجال التطبيق) (١٧٠٥٤) مفردة، وسوف تكون حجم عينة الدراسة (٣٧٥) مفردة من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية) ، لأن تغطية جميع المواقع على مستوى الجمهورية يمثل صعوبة بالغة على الباحثة من حيث الوقت



والتكلفة لذلك تم تغطية عدد (٣) مواقع تمثل المناطق التنفيذية والإدارات المركزية الوظيفية.  
وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بإستخدام المعادلة التالية:  
ن = ق (١- ق)

$$\frac{ق (١- ق)}{٢ (د)} + \frac{١}{٢ (م)}$$

حيث أن:

ق : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها فى أى مجتمع (٥٠%)

د: نسبة الخطأ المسموح به (٥%)

م : الدرجة المعيارية (١,٩٦) معامل الثقة (٩٥%)

ن ١: حجم مجتمع الدراسة (١٧٠٥٦)

ن : حجم العينة (٣٧٥)

والجداول التالية توضح إجمالى عدد العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) وتوزيع العماله حسب بعض المتغيرات الديمجرافية (المؤهلات العلميه - الدرجات الوظيفية - المجموعات النوعية - الوظائف التخصصية - النوع).

#### جدول رقم (٤)

بيان عدد العاملين بمصلحة الضرائب المصريه (المبيعات) حتى ٢٠١٤/١٢/٣١

النسبة من الإجمالى	العمالة المؤقتة	النسبة من الإجمالى	العمالة الأساسيه	الإجمالى
٠.٣%	٤٨	٩٩.٧%	١٧,٠٠٦	١٧,٠٥٤

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الإدارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادي  
وفيما يلي جدول توزيع العمالة حسب بعض المتغيرات الديموجرافية:

### جدول رقم ( ٥ )

توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهلات العلمية حتى ٢٠١٤/١٢/٣١ من إجمالي عدد العاملين

المؤهلات العلمية	فوق العليا	العليا	تفوق المتوسط	المتوسط	أقل من المتوسط	بدون مؤهل	الإجمالي
العدد	١٠٠٠٠	١١٠٧٣	١١٣٨	٢٤٧٧	٣٧١	٩٩٥	١٧٠٥٤
النسبة	%٥٠.٩	%٦٤.٩	%٦.٧	%١٤.٥	%٢.٢	%٥.٨	%١٠٠
الأساسية	١٠٠٠٠	١١٠٦٤	١١٣٨	٢٤٧٤	٣٣٧	٩٩٣	١٧٠٠٦
النسبة إجمالى المؤهل	%١٠٠	%٩٩.٩	%١٠٠	%٩٩.٩	%٩٠.٨	%٩٩.٨	%٩٩.٧
العمالة المؤقتة	٠	٩	٠	٣	٣٤	٢	٤٨
النسبة إجمالى المؤهل	٠	%٠.١	٠	%٠.١	%٩.٢	%٠.٢	%٠.٣

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الإدارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادي

### جدول رقم (٦)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظائف حتى ٢٠١٤/١٢/٣١

الدرجة	الدرجة العليا	المدير العام	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الإجمالي
الدرجة	٢٧	٢٠٣٨١	٣٠٠٤٣	٦٠٣٩٠	٤٠٧٥٤	٣٤٧	٩٨	١٤	١٧٠٠٥٤
النسبة	%٠.٢	%١٤	%١٧.٨	%٣٧.٥	%٢٧.٩	%٢	%٠.٦	%٠.١	%١٠٠

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الإدارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادي

### جدول رقم (٧)

توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع حتى ٢٠١٤/١٢/٣١ من إجمالي عدد العاملين

إجمالي التفرع	بالمصلحة العاملين	الأساسية العمالة	النسبة من إجمالي التفرع	المؤقتة العمالة	النسبة من إجمالي التفرع
١١٤٣٧	%٢٧.١٠	١١٣٩٧	%٩٩.٧٠	٤٠	%٠.٣٠
إجمالي الإناث	بالمصلحة العاملين	الأساسيين	النسبة من إجمالي الإناث	المؤقتين	النسبة من إجمالي الإناث
٥٦١٧	%٣٢.٩٠	٥٦٠٩	%٩٩.٩٠	٨	%٠.١٠



المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الإدارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادي

### جدول رقم (٨)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المجموعات النوعية حتى ٢٠١٤/١٢/٣١ من إجمالي عدد العاملين الأساسيين

المجموعات النوعية	التمويل والمحاسبة	القانون	التنمية الإدارية	الإحصاء والرياضة	الإجمالي
العدد	٧٣٨٤	١٦١٤	٢٠٥٨	٤٥٤	١١٥١٠
النسبة	%٤٣.٤	%٩.٥	%١٢.١	%٢.٧	%٦٨

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الإدارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادي

### جدول رقم (٩)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظائف التخصصية حتى ٢٠١٤/١٢/٣١ من إجمالي عدد العاملين الأساسيين

المجموعات النوعية	الأمن	القانون	الهندسة	الفنون والعمارة	مكتبية مؤهلين	الورش	الحركة والنقل	الفنون الحرفية	خدمات معاونة	الإجمالي
العدد	٩	٢٦	١٥٣	٢٧٨	٣٦٧١	١٠٩	٤٢٢	٧٧	٣٨٥	٥١٣٠
النسبة	%٠.١	%٠.٢	%٠.٩	%١.٦	%٢١.٦	%٠.٦	%٢.٥	%٠.٥	%٢.٣	%٣٠

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الإدارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادي

٢- أداة جمع البيانات :



إلتام الدراسة الميدانية قامت الباحثة بتصميم قائمة إستقصاء لمتغيرات الدراسة، وذلك لاستخدامها في جمع البيانات من مصادرها الأولية، وإحتوت هذه القائمة على تساؤلات عن الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، كما إحتوت على تساؤلات حول التغيير التنظيمي. وقد تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد من المتخصصين لتقييمها، سواء من الناحية الموضوعية أو الاحصائية أو الشكلية، وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم إجراء بعض التعديلات اللازمة على الصحيفة.

#### الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار فرض الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

في ضوء فروض وأهداف الدراسة ووفقاً لنوعية البيانات التي تم جمعها إعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية :

اختبار الصدق والثبات Reliability & Validity Test : من أجل حساب درجة الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

تحليل الانحدار المتعدد : ويستخدم لحساب معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع ومعامل التفسير (R<sup>2</sup>).

إختبار مربع كاي للاستقلالية للتعرف على الاختلافات بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المطلوب دراسته.

هذا وبعد استيفاء قائمة الاستقصاء، تم تبويب البيانات وإعتمدت الباحثة على استخدام حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Scinces (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي.

أولاً : توصيف عينة الدراسة :

قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة وفقاً لجدول الأرقام العشوائية فكانت (٣٧٥) مفردة، وبعد قيام الباحثة باستبعاد الردود غير الصحيحة من جانب

المستقصى منهم نتيجة لعدم اتباعهم الآلية الصحيحة في الإجابة على قائمة الاستبيان، حيث تبين من خلال تفريغ قوائم الاستبيان وجود بعض أفراد عينة الدراسة الذين استخدموا الإجابة على السؤال بأكثر من إجابة، بالإضافة الى استخدام أسلوب الكشط في الإجابة الامر الذي جعل الباحثة تستبعد هذه القوائم حتى يتم الحصول على إجابات يمكن تعميم النتائج.

هذا وقد بلغت حجم العينة بعد استبعاد الإجابات غير الصحيحة (٣٣٠) مفردة بنسبة استجابة قدرها (٨٨ %) وهي نسبة مقبولة جدا في العلوم الاجتماعية، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة الطبقية، وذلك لسببين وهما (وجود إطار كامل وغير متقادم بأسماء مفردات عينة الدراسة، وجود مجتمع غير متجانس من أفراد عينة الدراسة)، وقد استطاعت الباحثة تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات الديموجرافية والجداول التالية توضح ذلك:

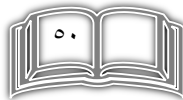
### جدول (١١)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع في ٢٠١٤/١٢/٣١

م	النوع	العدد	%	الترتيب
١	الذكور	٢٣٠	٦١%	١
٢	الإناث	١٤٥	٣٩%	٢
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%	

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

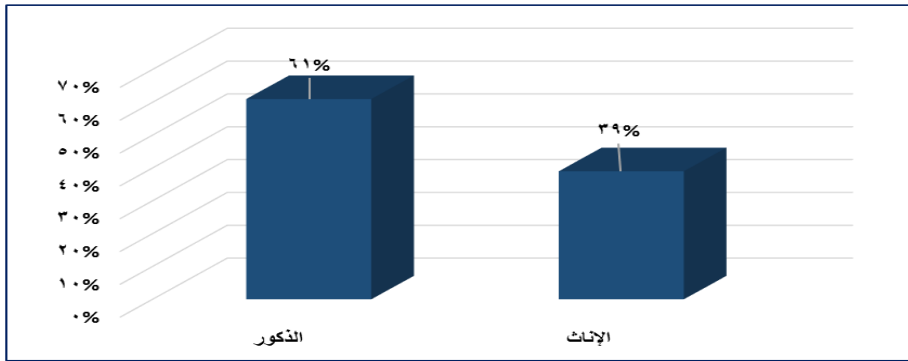
يتضح من الجدول السابق أن:



معظم أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير الديموجرافي "النوع" من فئة الذكور بنسبة مئوية قدرها (٦١%)، في حين فئة الإناث جاءت في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٣٩%).

### شكل رقم (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع



ثانياً: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :  
والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (١٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية حتى ٢٠١٤/١٢/٣١

م	الفئة العمرية	العدد	%	الترتيب
١	من ٢٥ إلى أقل من ٣١ سنة	١١٠	٢٩%	٢
٢	من ٣١ إلى أقل من ٤١ سنة	١٥٠	٤٠%	١
٣	من ٤١ سنة إلى أقل من ٥١	٦٥	١٧%	٣
٤	٥١ سنة فأكثر	٥٠	١٤%	٤
المجموع		٣٧٥	١٠٠%	

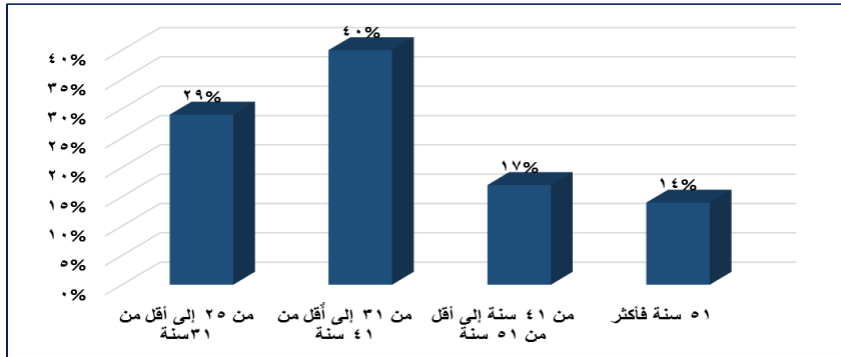


المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية  
يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- معظم أفراد عينة الدراسة كان من الفئة العمرية (من ٣١ إلى أقل من ٤١ سنة) وهذه الفئة هي فئة الشباب الذي استطاع أن يكتسب خبرة في عمله الوظيفي إلى حد جيد، ومن ثم يستطيع أن يبدي رأيه في إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة الى قدرته على تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها.
- يمكن للباحثة توضيح النسب المئوية وفقا للفئة العمرية وحسب نتائج التحليل الاحصائي كما يلي، والشكل التالي يوضح توزيع النسب على الرسم البياني

### شكل رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



ثالثاً: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي:

يمكن للباحثة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والجدول

التالي يوضح ذلك:



### جدول رقم (١٣)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حتى ٢٠١٤/١٢/٣١

م	المؤهل العلمي	العدد	%	الترتيب
١	الثانوية العامة فأقل	٥٠	١٣%	٤
٢	دبلوم متوسط	٨٠	٢١%	٣
٣	بكالوريوس	١١٠	٢٩%	١
٤	دبلوم عالي	٩٥	٢٥%	٢
٥	ماجستير	٢٥	٧%	٥
٦	دكتوراه	١٥	٤%	٦
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%	

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

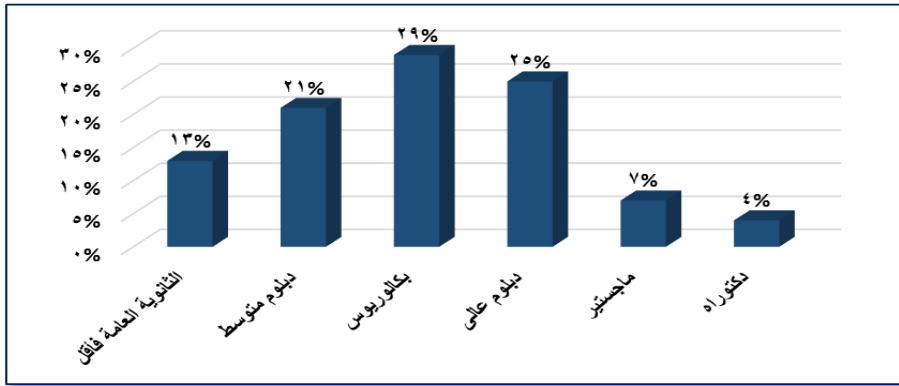
- معظم أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس وذلك بنسبة مئوية قدرها ٢٩ % ثم يليها حملة الدبلوم العالي بنسبة قدرها ٢٥ % وهذا يدل على تشجيع الإدارة العليا على تعيين الأفراد من ذوى المهارات العالية داخل محيط العمل مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الكفاءة والفاعلية داخل مصلحة الضرائب المبيعات محل التطبيق.
- جاء الأفراد من حملة الدبلوم المتوسط المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قدرها ٢١ % ثم يليها الأفراد من حملة الثانوية العامة فأقل بواقع نسبة مئوية ١٣ %.
- جاء الأفراد من حملة الماجستير والدكتوراه في المرتبة الخامسة والسادسة بنسبة مئوية قدرها ٧ % و ٤ % على الترتيب.



- يمكن للباحثة توضيح هذه النسب على الرسم البياني من واقع نتائج التحليل الإحصائي كما يلي: والشكل التالي يوضح توزيع النسب على الرسم البياني

### شكل رقم (٣)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



### ٣- توزيع

رابعاً: أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة حتى ٢٠١٤/١٢/٣١

م	الخبرة	العدد	%	الترتيب
١	٥ سنوات فأقل	١٢٥	٣٣%	٢
٢	من ٦ سنوات إلى أقل من ١١ سنوات	١٥٠	٤٠%	١
٣	من ١١ سنة إلى أقل من ١٦ سنة	٣٥	٩%	٤



٤	من ١٦ سنة فأكثر	٦٥	١٨%	٣
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%	

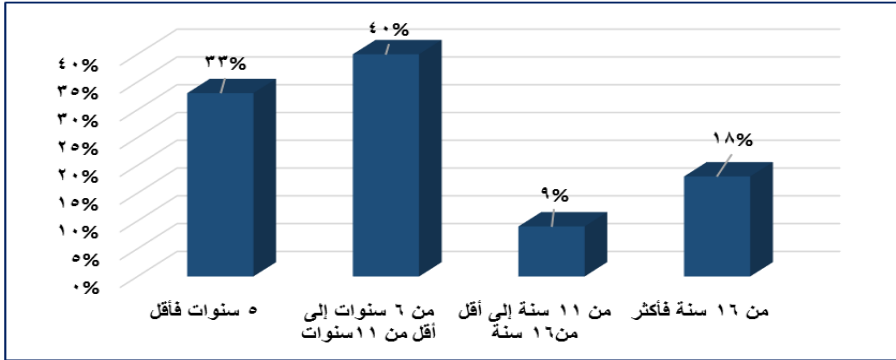
المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- معظم أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين ٦ سنوات إلى أقل من ١١ سنوات، حيث جاءت نسبة عينة الدراسة وفقا لذلك ٤٠%.
  - جاءت في المرتبة الثانية أصحاب الخبرة من ٥ سنوات فأقل بنسبة قدرها ٣٣% بينما جاء في المرتبة الثالثة أصحاب الخبرة أكبر من ١٦ سنة بنسبة قدرها ١٨% في حين جاءت في المرتبة الأخيرة أصحاب الخبرة من ١١ سنة إلى أقل من ١٦ سنة بنسبة مئوية قدرها ٩%.
- يمكن للباحثة توضيح ذلك في الشكل التالي، والشكل التالي يوضح توزيع النسب على الرسم البياني

#### شكل رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة





### خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي :

يمكن للباحثة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (١٤)

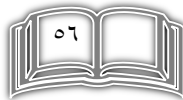
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري للوظيفة حتى ٢٠١٤/١٢/٣١

م	المستوى الوظيفي	العدد	%	الترتيب
١	إدارة عليا	٤٠	١٠%	٣
٢	إدارة وسطى	٢٠٨	٥٥%	١
٣	إدارة تنفيذية	١٢٧	٣٥%	٢
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

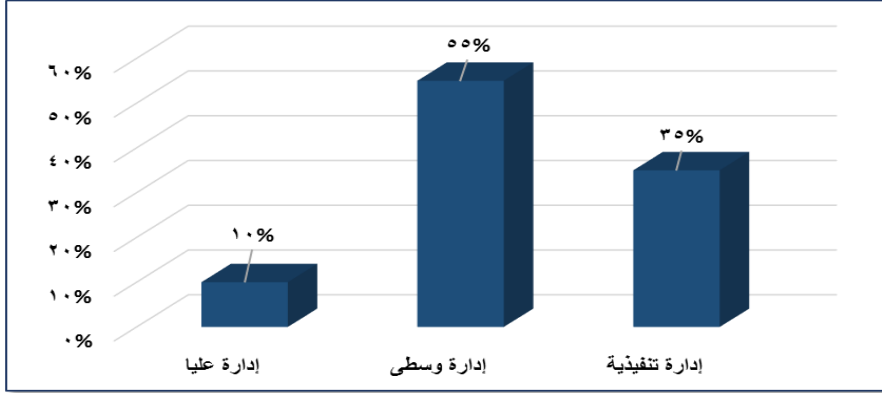
يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أفراد عينة الدراسة من أصحاب الوظائف التي تقع في المستوى الإداري الثاني وفقا لهرم التدرج الوظيفي وهي ما يطلق عليها " الإدارة الوسطى " وذلك بنسبة مئوية ٥٥%.
  - احتلت الإدارة التنفيذية المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرها ٣٥%.
  - احتلت الإدارة العليا المرتبة الثالثة بواقع نسبة مئوية قدرها ١٠%.
- يمكن للباحثة توضيح ذلك كما يلي والشكل التالي يوضح توزيع النسب على الرسم البياني:



شكل رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري للوظيفة



سادساً: اختبارات الصدق والثبات للأبعاد :

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Reliability Analysis  
Alpha Scale لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة بأبعادهم المختلفة، وذلك  
كما يلي:

جدول رقم (١٥)

قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإدارة الإستراتيجية	٠.٨٥٦	٠.٩٣
التغيير التنظيمي	٠.٨٦٧	٠.٩٣

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



في ضوء نتائج التحليل الإحصائيين ما يلي :

- أن معاملات الثبات والصدق مقبولة، حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات (٠.٨٦)، وأقل قيمة لمعامل الصدق (٠.٩٣).
- قامت الباحثة باختبار الثبات والصدق لأبعاد الإدارة الإستراتيجية من خلال اختبار العبارات التي تعبر عن كل بعد فكانت نتيجة الاختبار كما يلي :

### جدول رقم (١٥)

معاملات الصدق والثبات لأبعاد الإدارة الإستراتيجية

أبعاد الإدارة الإستراتيجية	معامل الثبات	معامل الصدق
الفلسفة والقيم	٠.٨٧٥	٠.٩٤
الرؤية والرسالة	٠.٨٤٦	٠.٩٢
أهداف المنظمة	٠.٨٤٣	٠.٩٢
خطة المنظمة	٠.٧٦٣	٠.٨٧
التحليل الاستراتيجي	٠.٦٣٥	٠.٨٠
القيادة	٠.٦٦٧	٠.٨١٧
الرقابة	٠.٧٦٥	٠.٨٧٥
التنفيذ	٠.٨٣٠	٠.٩١١

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات والصدق مقبولة، حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات (٠.٦٣)، وأقل قيمة لمعامل الصدق (٠.٨٠) وهي قيم مقبولة وفقا للمعاملات الاحصائية، حيث كانت أكبر من القيمة المتعارف عليها في العلوم الاجتماعية والتي تبلغ من ٤٥ - ٥٠ %.



سابعاً : اختبارات فرضية الدراسة :

الفرض: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) محل التطبيق. ويمكن توضيح ذلك من منظورين هما ما يلي :  
اختبار صحة الفرض:

" لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) محل التطبيق.

، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي الخاص باختبار الفرض:

١. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية

والتغيير التنظيمي.

٢. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن المعاملات التالية لأبعاد الإدارة

الإستراتيجية.

جدول رقم (١٦)

معامل الارتباط لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في ظل التغيير التنظيمي كمتغير تابع

المعنوية	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد الإدارة الإستراتيجية
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٧	الفلسفة والقيم
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٥١	الرؤية والرسالة
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧٨	أهداف المنظمة
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٥٣	خطة المنظمة
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٨٩	التحليل الاستراتيجي
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٥٩	القيادة
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٨٣	الرقابة
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٦٦	تنفيذ الإستراتيجية
معنوي	٠.٠٠٠	٠.٧٥	معامل الارتباط العام

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٥%.



### المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

تبيين ما يلي من خلال الجدول السابق :

١. وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥١) كحد أدنى، (٠.٨٩) كحد أعلى.
٢. وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإدارة الإستراتيجية، والتغيير التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات)، حيث أن معامل الارتباط العام ( $r = ٠.٧٥٢$ ) أى أن ( $r = ٧٥.٢\%$ ) وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٥\%$ )، الأمر الذى يعنى أن إقتناع الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة وخاصة التحليل الاستراتيجي لحصوله على معامل ارتباط أعلى سوف يساهم ذلك في نجاح عمليات التغيير التنظيمي.
٣. جاءت أقوى علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٩)، وهي معنوية عند مستوى معنوية ( $\alpha = ٥\%$ ) الأمر الذي يعنى أن التحليل الاستراتيجي من خلال التعرف على العوامل الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، وكذلك التعرف على العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، سوف يساهم ذلك في نجاح آلية التغيير التنظيمي داخل محيط العمل.
٤. من خلال قيام الباحثة باستخدام معاملات الارتباط يتضح قبول فرض عدم بصيغته الكلية ومن ثم يمكن القول بما يلي :  
"وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة وبين التغيير التنظيمي داخل مصلحة الضرائب المصرية" (المبيعات).

## الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

### أ- النتائج:

يمكن استخلاص بعض النتائج الهامة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك على النحو التالي:

1. أظهرت الدراسة الحالية أن التحليل الاستراتيجي يحتل الترتيب الأول من الأهمية لدى أفراد عينة الدراسة من حيث القيام بالتعرف على نقاط القوة والضعف (العوامل الداخلية)، بالإضافة إلى التعرف على الفرص والتهديدات (العوامل خارجية) لمساعدتهم على تفهم وإدارة عملية التغيير التنظيمي بالمصلحة.
2. أسفرت الدراسة عن وجود فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأبعاد الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على التغيير التنظيمي نظرا لتنوع العوامل الديموجرافية.
3. إنخفاض توجه وحماس بعض قيادات المصلحة في إتباع نظام متابعة ورقابة وتنفيذ فعال يتماشى مع الفكر الإستراتيجي المتطور.
4. عدم إستقرار البيئة الخارجية والداخلية للمصلحة والذي كان له أثر في عدم تحقيق أهداف المصلحة الإستراتيجية.
5. لم تهتم الإدارة الضريبية بالعنصر البشري على الرغم من أنه هو الذي يقوم بتنفيذ الإستراتيجية.
6. لم تلتزم المصلحة بالخطة الزمنية لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية مما كان له الأثر على فقد ثقة الممول في قدرة الإدارة الضريبية على إحكام الرقابة على المجتمع الضريبي.



## ب- التوصيات:

يمكن عرض مجموعة من التوصيات التي تخدم المنظمات بصفة عامة ومصالحة الضرائب المصرية (المبيعات) محل التطبيق بصفة خاصة، وذلك كما يلي:

١. تبادل الخبرات مع الدول الأجنبية للتعرف على أحدث النظم والأساليب الإدارية والضريبية من خلال البعثات والمؤتمرات والمأموريات الخارجية.
٢. ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية داخل محيط العمل لما له من انعكاس إيجابي على صياغة الخطة الاستراتيجية بشكل فعال داخليا.
٣. القيام بالتحسين المستمر في الخدمات المقدمة، عن طريق مجموعة من العوامل منها التميز والمنافسة والقررة على الإبداع والإبتكار والتغيرات البيئية مما يستدعى الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالعمل على تطوير قدرات العاملين بالمصلحة وتدريبهم وفقا لبرامج علمية مدروسة وتهدف إلى تنمية قدراتهم الوظيفية.
٤. تطوير معايير تقييم الأداء للترقية وتولى المناصب الأعلى وفقا للأكثر كفاءة (من حيث تقييم الأداء والدرجة العلمية الأعلى) لتحقيق مبدىء العدالة فى تولى المناصب العليا.
٥. تطوير الأنشطة والخدمات ومجالات الأعمال التي لها أثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمرحلية مع العاملين والممولين.
٦. الميكنة والتطوير والتحديث بصفة دورية لنظم وإجراءات العمل وفقا للظروف والمتغيرات التي تمر بها المصلحة وتطبيق وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات.



## المراجع

١. جاد الرب (٢٠١٠)، "إدارة الأعمال الدولية " الأساسيات، الاستراتيجيات، التطبيقات، الطبعة الثانية، ص٩.
٢. جاد الرب (٢٠١٣)، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار النهضة العربية، ص ٥٥٠.
٣. رضوان (٢٠١٢)، " أثر الإدارة الاستراتيجية علي أداء منظمات الأعمال السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة (المملكة العربية السعودية) : جامعة نايف للعلوم الأمنية
٤. سليم (٢٠١٠)، " الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة"، (المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٧٠).
٥. الصباغ (٢٠١٣)، مرجع سبق ذكره.
٦. الصباغ (٢٠١٣)، " العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة : كلية التجارة)
٧. صدى (٢٠١٢)، " التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بين الإدارة الاستراتيجية وتخفيض العمل الوظيفية : دراسة تطبيقية"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥، (المملكة العربية السعودية : الرياض)
٨. النفراوى (٢٠١٣)، " الادارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة (المنوفية، كلية التجارة)
9. KennthH .Roney (2013) ,The relationship between Strategy Management and Change Management." Journal of Healthcare Management ,Vol.3 ,PP.54-72.
10. Meyer, Bartt (2014) ,"Understanding Strategy Management ", Journal of Management ",Vol5,PP.321-412.
11. Mostafai, Ranjbar , and Mohsen Shirazi (2014) ," Interaction among intra-Organizational factors effective in successful strategy exaction ","Journal of Strategy and Management ",Vol.7, Issue2.
12. R. Kanaane et al, Organizational Change Management in a Strategic Perspective, American Journal of Management, Vol. 15(2) 2015.

