

أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية سامية أحمد حسن زايد

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير 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 أنه لا يوجد تأثير معنوى بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات).

واوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة واعيه بأهمية الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على التغيير التنظيمي.

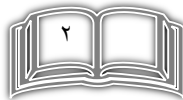


Abstract:

The study aimed to measure the impact of strategic management of various dimensions on the organizational change has been relying on the descriptive analytical method for this purpose and use of the list of the Inquisition as a key tool for data collection, and analysis and processing of study data and test hypotheses, it has been used analysis software SPSS (SPSS) for statistical input and processing package.

analysis and study that does not have a significant effect between the dimensions of strategic management and organizational change for workers interests of the Egyptian Tax (sales) .

study the need for a leadership conscious of the importance of strategic management and its impact on organizational change.



المقدمة:

أصبح التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروضا عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها، لكي تنمو وتتطور وتتفاعل في ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه لذلك فالمنظمات في حاجة ضرورية الى التفكير الاستراتيجي من اجل احداث التغيير التنظيمي الملائم.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولا: الدراسات السابقة:

١. دراسة أبو عجيبة: هدفت الى التعرف علي واقع الادارة الإستراتيجية من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفيات العامة وتوصلت الدراسة إلى زيادة الاهتمام والدعم من قبل الادارة العليا لتطوير القيادات الادارية.
٢. دراسة رضوان: هدفت الى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.
٣. دراسة سليمان هدفت لنا لتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوصلت الدراسة إلى هناك قصور في عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
٤. دراسة Roman: هدفت الى التعرف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة التغيير التنظيمي وتوصلت الدراسة الى اتباع التحليل الاستراتيجي يساعد في الوقوف على نقاط الضعف التي من خلالها يمكن القيام بعملية التغيير التنظيمي.



٥. دراسة Witek: هدفت الى دراسة العلاقة بين نمو الشركة وتطورها التنظيمي على الإدارة الاستراتيجية أن العلاقة بين نمو العمل والتطور التنظيمي في الشركات محل الدراسة هي علاقة متعددة الأبعاد وبالتالي غامضة وتوصلت الدراسة الى أن العلاقة بين نمو العمل والتطور التنظيمي في الشركات محل الدراسة هي علاقة متعددة الأبعاد وبالتالي غامضة.

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: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية التغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) محل التطبيق،

رابعاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي.

خامساً: أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مفهوم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز في الأداء بجميع المستويات الإداريه في المنظمات التي تطبقها بنجاح كما أنها الموضوعات المؤثرة والتي تحتاج للتركيز والإهتمام بتحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها والتغيير التنظيمي ، ويمثل طرحا هاما تأمل الباحثة أن يكون إضافة جديده للمكتبة العربية كأحد الدراسات التي تهتم بالسلوك الإداري في المصالح الحكومية ذات الإيرادات السيادية.
2. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي.



الأهمية العملية :

١. ظهور مستجدات ومتغيرات حديثة فى مناهج وأساليب الإدارة أدت الى العمل على تطوير مفاهيم وممارسات الأساليب المستخدمه فى الإدارة الضريبية.
٢. مساعدة القيادة العليا بمصلحة الضرائب المصرية المبيعات فى رفع مستوى الانتاجية.

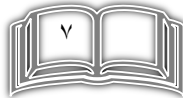
الجزء الثانى : الاطار النظري للدراسة

اولاً: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية وأثرها على التغيير التنظيمي مقدمة:

تمثل الإدارة الإستراتيجية فلسفة جديدة لمدخل عام وشامل للإدارة، وهى التى ترتبط بمفاهيم اتخاذ القرارات والتصرفات الإدارية التى تحدد الأداء المرغوب تحقيقه فى المنظمة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك وتطبيقها وتقويمها للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية فى مساعدة المنظمة على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الإستراتيجي، وكذلك الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالمسئولية من خلال تفويض السلطة حيث يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعلية من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة فى اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال هناك علاقة بين الإستراتيجية وعمليات التغيير، حيث توجد استراتيجيات خاصة بالتغيير التنظيمي تمثلت فى خمسة استراتيجيات وهى كما يلي:

١. الإستراتيجية العقلانية الميدانية :

وهي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسى للتغيير هو الجهل وعدم الوعى والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية



والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، مما دفع بالمنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل أساسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات العلمية.

٢. إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة :

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، حيث يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتنقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوى إحداثه.

٣. إستراتيجية إعادة البناء:

تتولى إدارة التغيير تنفيذها من خلال ثلاث مراحل هي:
المرحلة الأولى : وهي مرحلة هدم وإزالة النظام القديم في المنظمة.
المرحلة الثانية : وهي مرحلة تهيئة المناخ وإعداد السياسات الجديدة التي سيعتمد عليها النظام الجديد.
المرحلة الثالثة : إقامة البنيان والهيكل الرئيسي للنظام الجديد.

٤. إستراتيجية الارتقاء والنمو :

تتمثل هذه الإستراتيجية في عملية تدعيم المسار نحو التغيير حيث التوسع والشمول والتعدد في مجالات التغيير، وحيث تكتسب إدارة التغيير الخبرة من خلال التجربة العملية لأفكارها.

٥. إستراتيجية القوة القسرية :

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سيخضعون لمن هم أكثر سلطة، حيث يتم التغلب على كافة أشكال



ومظاهر المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم أو يخالف التغيير.

وترى الباحثة أن الاستراتيجيات الخمسة تكاملية حيث أن هذه الاستراتيجيات تبين آلية إحداث التغيير حيث تعكس هذه الإستراتيجية مفهوم العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإتاحة الفرص له للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتغيير، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

تناولت الباحثة مشكلة البحث، والتي تمثلت في أن هناك قصور في الفهم نحو الإدارة الاستراتيجية وابتادها ومدى قدرتها على إحداث تغيير تنظيمي يصب في صالح المنظمات .

وفي ضوء مشكلة البحث قامت الباحثة بتحديد فرضيات الدراسة والتي تضمنت المتغيرات التالية:

- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد 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 الآلي.

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 تطويعها بما تتناسب مع البيئة المصرية.



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

المصدر: من إعداد الباحثة

١- مجتمع وعينة الدراسة :

تم إجراء الدراسة التطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات)، ويشمل عدد(٣) 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 العبور ش. صلاح سالم	٥	٢	١٩	١٣	١٣	٨
٢	مبنى ش. الطيران	٤	٢	١٦	١٤	١١	٧
٣	منطقة شمال القاهرة	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:

$$ن = ق (١ - ق)$$

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

حيث أن:

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

د: نسبة الخطأ المسموح به (٥%)

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

ن ١: حجم مجتمع الدراسة (١٧٠٥٦)

ن: حجم العينة (٣٧٥)

والجداول التاليه توضح إجمالى عدد العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) وتوزيع العماله حسب بعض المتغيرات الديمغرافية (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 الإجمالي	العمالة المؤقتة	النسبة من الإجمالي	العمالة الأساسية	الإجمالي
٠.٣%	٤٨	٩٩.٧%	١٧,٠٠٦	١٧,٠٥٤

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الادارة 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	فوق المتوسط	المتوسط	أقل من المتوسط	بدون مؤهل	الإجمالي
العدد	١٠٠٠	١١٠٧٣	١١٣٨	٢٤٧٧	٣٧١	٩٩٥	١٧٠٥٤
النسبة	٥.٩%	٦٤.٩%	٦.٧%	١٤.٥%	٢.٢%	٥.٨%	١٠٠%
الأساسية	١٠٠٠	١١٠٦٤	١١٣٨	٢٤٧٤	٣٣٧	٩٩٣	١٧٠٠٦
النسبة من إجمالي المؤهل	١٠٠%	٩٩.٩%	١٠٠%	٩٩.٩%	٩٠.٨%	٩٩.٨%	٩٩.٧%



٤٨	٢	٣٤	٢	٠	٩	٠	العمالة المؤقتة
%٠.٣	%٠.٢	%٩.٢	%٠.١	٠	%٠.١	٠	النسبة من إجمالى المؤهل

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الادارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادى

جدول رقم (٦)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظائف حتى ٢٠١٤/١٢/٣١

الإجمالى	الدرجة السادسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	المدير العام	الدرجة العليا	الدرجة
١٧,٠٥٤	١٤	٩٨	٣٤٧	٤,٧٥٤	٦,٣٩٠	٣,٠٤٣	٢,٣٨١	٢٧	الإجمالى
%١٠٠	%٠.١	%٠.٦	%٢	%٢٧.٩	%٣٧.٥	%١٧.٨	%١٤	%٠.٢	النسبة

المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الادارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادى



جدول رقم (٧)

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

النسبة من إجمالي الذكور	العمالة المؤقتة	النسبة من إجمالي الذكور	العمالة الأساسية	النسبة من إجمالي العاملين المصلحة	إجمالي الذكور
٣٠%٠	٤٠	٩٩.٧٠%	١١٣٩٧	١٧.١٠%	١١٤٣٧
النسبة من إجمالي الإناث	المؤقتين	النسبة من إجمالي الإناث	الأساسيين	النسبة من إجمالي العاملين المصلحة	إجمالي الإناث
١٠%٠	٨	٩٩.٩٠%	٥٦٠٩	٣٢.٩٠%	٥٦١٧

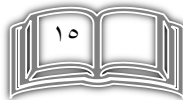
المصدر: قطاع المعلومات والتوثيق واتخاذ القرار، الإدارة المركزية للمعلومات والتحليل الاقتصادي

جدول رقم (٨)

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

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

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

الإجمالي	خدمات معاونة	الفنون الحرفية	الحركة والنقل	الورش	مكتبية مؤهلين	الفنون والعمارة	الهندسة	الفنون	الأمن	المجموعة النوعية
٥١٣٠	٣٨٥	٧٧	٤٢٢	١٠٩	٣٦٧١	٢٧٨	١٥٣	٢٦	٩	العدد
%٣٠	%٧.٣	%١.٥	%٨.٢	%٢.١	%٧١.٦	%٥.٤	%٣.٠	%٠.٥	%٠.١	النسبة

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

٢- أداة جمع البيانات :

إلتزام 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 إتمدت 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 (R²).

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

هذا وبعد استيفاء قائمة الاستقصاء، تم تبويب البيانات وإتمدت 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 تفرغ قوائم الاستبيان وجود بعض أفراد عينة الدراسة الذين استخدموا الإجابة على السؤال بأكثر من إجابة، بالإضافة الى استخدام اسلوب 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 جداً 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 (١٠)

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%	

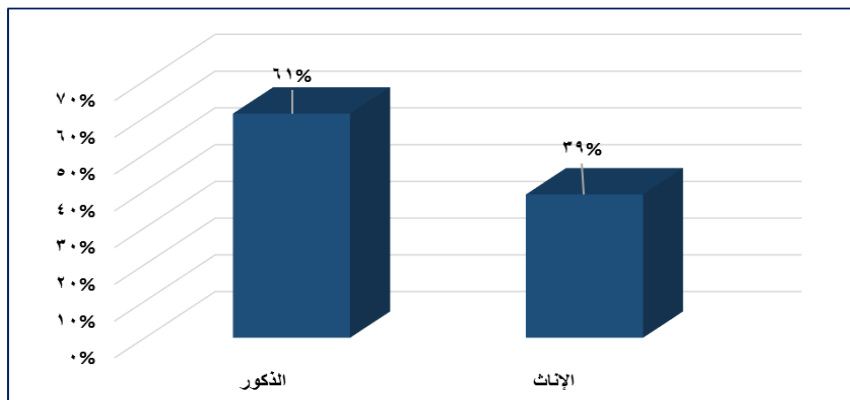
المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

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 (١١)

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

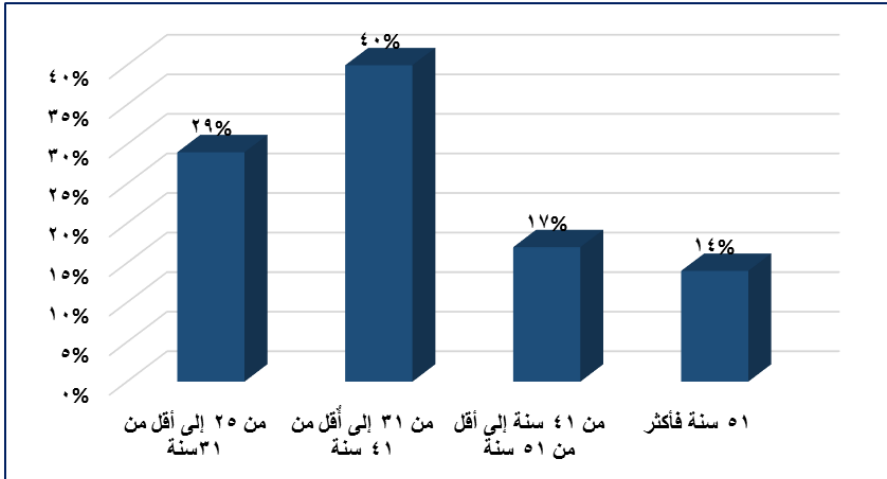


يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- 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 (١٢)

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 :

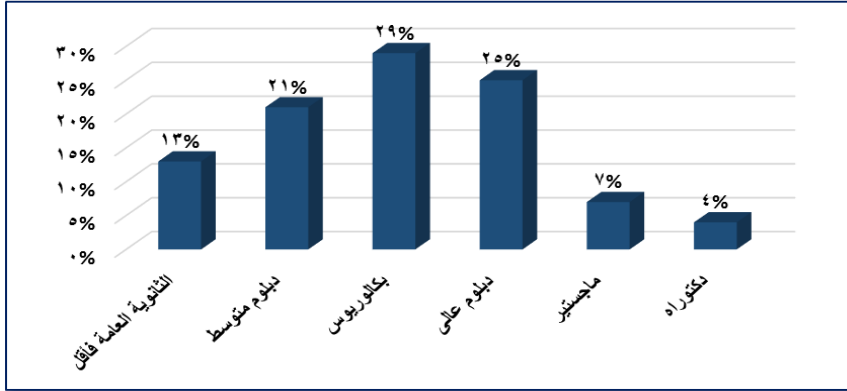
- معظم أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس وذلك بنسبة مئوية قدرها ٢٩ % ثم يليها حملة الدبلوم العالي بنسبة قدرها ٢٥ % وهذا يدل على تشجيع الإدارة العليا على تعيين الأفراد من ذوى المهارات العالية داخل محيط العمل مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الكفاءة والفاعلية داخل مصلحة الضرائب المبيعات محل التطبيق.
- جاء 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



٤-توزيع

رابعاً: أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:
والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٣)

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%	

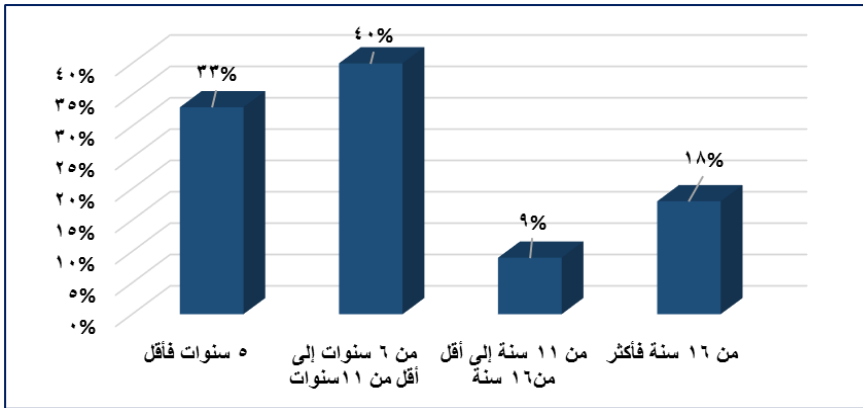


المصدر : إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية
يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- 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 (٤/٣)

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:

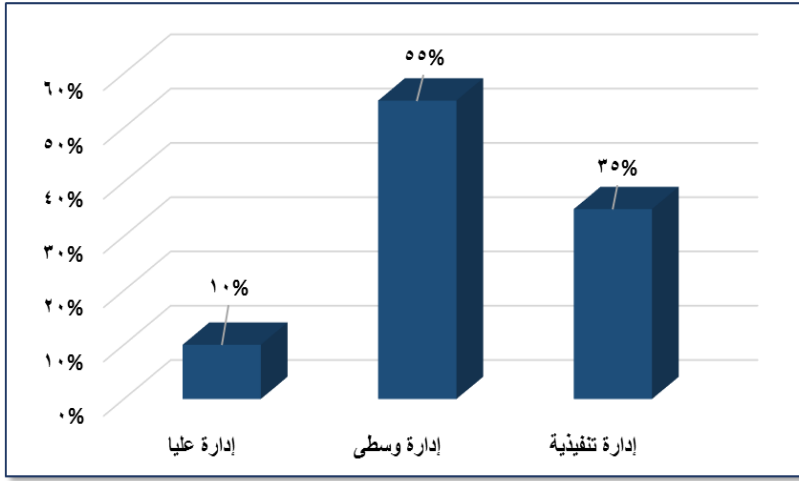
- أفراد عينة الدراسة من أصحاب الوظائف التي تقع في المستوى الإداري الثاني وفقا لهرم التدرج الوظيفي وهي ما يطلق عليها " الإدارة الوسطى " وذلك بنسبة مئوية ٥٥%.
- احتلت الإدارة التنفيذية المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرها ٣٥%.
- احتلت الإدارة العليا المرتبة الثالثة بواقع نسبة مئوية قدرها ١٠%.

يمكن للباحثة توضيح ذلك كما يلي والشكل التالي يوضح توزيع النسب على الرسم البياني:



شكل رقم (٤)

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

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

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 (١٦)

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 فروض الدراسة :

الفرض: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي للعاملين بمصلحة الضرائب المصرية (المبيعات) محل التطبيق، إستخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار باستخدام الطريقة العادية وكذلك المتعدد باستخدام طريقة Stepwise لتحديد مدى وجود تأثير للإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثمانية المذكورة سابقا وبين التغيير التنظيمي.

- الانحدار البسيط Simple Regression

ويعطي شكل العلاقة الخطية بين متغيرين يؤثر أحدهما وهو المتغير المستقل في الآخر وهو التابع. وشكل العلاقة الخطية تأخذ الشكل الآتي:

$$ص = أ + ب س \text{ حيث :}$$

ص = المتغير التابع

س = المتغير المستقل

أ = قيمة الثابت

ب = معامل الانحدار

ويعطي برنامج SPSS قيمة معامل الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل أ و ب فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥% هذا يعني وجود علاقة بين المتغيرين.

الانحدار المتعدد Multiple Regression

ويعطي شكل العلاقة الخطية بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة، وتأخذ الشكل الآتي:

$$ص = أ + ب١س١ + ب٢س٢ + ... + ب٢س٢ + ب٣س٣ + ب٤س٤ + ... + ب٣س٣ م$$

حيث ص يمثل المتغير التابع وس١ س٢ ... سم تمثل المتغيرات المستقلة ويعطي برنامج SPSS قيمة معاملات الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل أ، ب١، ب٢، ...، ب٣، ب٤...، ب٣ م فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥%، هذا يعني وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.



ويمكن توضيح ذلك من منظورين هما ما يلي :

اختبار صحة الفرض:

" لا يوجد تأثير معنوي بين الإدارة الإستراتيجية ككل وبين التغيير التنظيمي بمصلحة الضرائب المصرية، وأسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول التالي الخاص باختبار الفرض:

جدول رقم (١٧)
اختبار الفرض

المعنوية	للاختبار قيمة ت	للاختبار قيمة ب	الحد الثابت	المعنوية مستوى	ف قيمة	معامل التحديد	الإدارة الإستراتيجية
٠.٠٠٠	٢٢.٥٨١	٢.٧٧٨	الإدارة الإستراتيجية	٠.٠٠٠	٣٨.١٠٣	٠.٦٥٣	
٠.٠٠٠	٦.١٧٣	٠.٦٧٥					

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

تشير بيانات الجدول رقم (١٠) إلى :

١. ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (ف = ٣٨.١٠٣) وهي معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha = ٥\%$).
٢. معنوية معاملات انحدار الإدارة الإستراتيجية والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (ت) للحد الثابت (٢٢.٥٨١) عند مستوى معنوية ٥ %، وبلغت

- قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.653$)، مما يعنى أن الإدارة الإستراتيجية تفسر (65.3%) من التغيرات التى تحدث في التغيير التنظيمي.
3. معادلة خط الانحدار هي: $Y = 2.778 + 0.675X + \text{الخطأ}$ ، وتفسر الباحثة قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوى بين الإدارة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي مرجعها أن معامل الارتباط بين المتغيرين وفقا للفرض الأول كان ($r = 0.752$).
4. فى ضوء ما سبق يتضح أنه : يوجد أثر للإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي.

تفسير النتائج الاحصائية :

ترى الباحثة أن قيام الإدارة العليا بمشاركة العاملين واستخدام أبعاد الإدارة الإستراتيجية من خلال اتباع الفلسفة والقيم الأخلاقية ووضوح المعتقدات والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى وضوح الرؤية والرسالة للعاملين، مع القيام باستخدام الخطة الاستراتيجية الواضحة ووضوح الأهداف التنظيمية، وكذلك قيامها باستخدام التحليل الاستراتيجي، ولاسيما ذلك في ظل وجود قيادة تؤمن بأهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة بالإضافة الى توفير عنصري الرقابة والتنفيذ سوف يساهم ذلك في التغيير التنظيمي ووجود تأثير إيجابي بين المتغيرين وهذا ما ظهر في اختبار الفرض الرئيسي بشكل عام. يمكن للباحثة اختبار الفروض الفرعية للمتغير الرئيسي الثانى باستخدام معاملات الانحدار كما يلي:

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أ- النتائج:

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



١. أسفرت النتائج العامة على أن مصلحة الضرائب بها تفاوت في تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما أوضحه التحليل الاحصائي من خلال حساب الأوساط الحسابية ومعاملات الارتباط.
٢. أسفرت الدراسة عن وجود فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم لأبعاد الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على التغيير التنظيمي نظرا لتنوع العوامل الديموجرافية.
٣. ضعفا لثقافة لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بالإضافة الى عدم الإهتمام بدعم نظم الإدارة الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة لما يحتاجه الفكر الإستراتيجي من متطلبات ومقومات ضرورية للتطبيق.

ب- التوصيات:

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

١. تعزيز مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والسعى من جانب الإدارة العليا نحو ترسيخ هذه المفاهيم في أذهان العاملين عن طريق عقد الدورات التدريبية والندوات العلمية التي تسعى إلى نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين بالمصلحة.
٢. تطوير إستراتيجية المنافسة بمحاولة من الإدارة الضريبية للتعامل مع الشركات متعددة الجنسيات عن طريق تأهيل العاملين لمستوى العالمية ورفع مهاراتهم وتنميتها بجميع المستويات الإدارية ومجالات العمل.
٣. إعادة الهندسة المتزامنة لجميع الأنشطة الضريبية فى وقت واحد لتقديم خدمات متميزة للممولين.
٤. التحول فى أداء الإدارة الضريبية لتعمل وفقا لنهج ونظم الإدارة الإستراتيجية.

المراجع:

١. ابوعجيلة (٢٠١٥)، " الإدارة الاستراتيجية واثرها على تخفيف ضغوط العمل "، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة قناة السويس، كلية التجارة).
٢. حسين (٢٠١٠)، علاوى عبد الفتاح، " التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال : دوافعه، أهدافه، مداخله "، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي، جامعة البلدية.رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس
٣. رضوان (٢٠١٢)، " أثر الإدارة الاستراتيجية علي أداء منظمات الأعمال السعودية "، رسالة ماجستير غير منشورة (المملكة العربية السعودية) : جامعة نايف للعلوم الأمنية
٤. ريم رمضان (٢٠١٣)، " إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات المصرية، " رسالة دكتوراه غير منشورة، (الأردن: الجامعة الأردنية).
٥. سليمان (٢٠١١)، "تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية فى مصلحة الضرائب المصرية"،
٦. محمود صادق بازعة (١٩٩٦)، بحوث التسويق، (الرياض: مكتبة العبيكان).

7. Anna Witek-Crabb, Business growth versus organizational development reflected in strategic management of Polish small, medium and large enterprises, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 66 – 76
8. C.,M., Roman (2014) , " Relationship between Strategy Management and Organizational Change Management " , Journal of Management ,vol.3 , PP.213-225.

