



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - التخصص - تسيير الموارد البشرية -
بعنوان:

أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الإدارة الاستراتيجية.
دراسة حالة مديرية الضرائب SDCF - عين تموشنت-

تحت إشراف:

❖ أ.توزان فطيمة

من إعداد الطالبة:

❖ لواتي رهاف نهاد

❖ بلوهراني كبير قادة

لجنة المناقشة:

رئيس اللجنة	د. ادريس أميرة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عين تموشنت
ممتحن	د. غرزي سليمة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة عين تموشنت
المشرفة	د. توزان فطيمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية 2021/2020.

بسم الله الرحمن الرحيم:

"لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا
وَإِرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ"

صدق الله

العظيم

(سورة البقرة الآية 286)



كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

في البداية الحمد لله رب العالمين خلق الإنسان علمه البيان والصلاة والسلام على الهادي البشير والسراج المنير من حث الأمة على طلب العلم وجني ثماره وجعله نور للبصائر.

لقوله تعالى: ﴿ولئن شكرتم لأزيدنكم﴾ صدق الله العظيم

«إبراهيم الآية 07»

اللهم إننا نحمدك ونشكرك على أنك أعنتنا للقيام بهذا العمل المتواضع وما كنا لنقوم به لولا تيسير وإعانة منك، ولقد أمر العليم جلّ جلاله بالعلم لقوله تعالى في سورة العلق: ﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)﴾

صدق الله العظيم

وعن أبي الدرداء رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: «مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْجِبْتَانُ فِي الْمَاءِ وَفَضَّلَ الْعَالِمُ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَ إِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ». رواه أبو داود والترمذي-

كما رفع الرفع جلّ جلاله درجة الذين أوتوا العلم لقوله تعالى:

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾ صدق الله العظيم

«المجادلة: 11»

ولقوله المتعال جلّ جلاله:

﴿قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾ صدق الله العظيم

«الزمر الآية 09»

وقال العظيم جلّ جلاله: ﴿إنما يخشى الله من عباده العلماء﴾ صدق الله العظيم

«فاطر الآية 28»

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال
«إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ»

رواه مسلم .

كما بين الشهيد أن أهل العلم هم ثالث من يشهدون لوحديته الواحد لقوله عز وجل:

﴿شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما بالقسط﴾

صدق الله

العظيم

«آل عمران الآية 18»

﴿وقل ربّ زدني علماً﴾ صدق الله العظيم

«طه الآية 114»

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل وفي مقدمتهم
الوالدين وأستاذ المؤطر «غلاي نسيمة» والسيدة «عبد الباقي حياة» المشرفة على التربص بمديرية
الضرائب بعين تموشنت.
ولا يفوتنا أن نعبر عن تحياتنا إلى كل الأحباب وكل من ساهم سواء.
كان من قريب أو من بعيد.

الاهداء

نحمد الله أولا وأخيرا على حفظه وتوفيقنا في مشوارينا والصلاة والسلام

على رسول الله محمد نبي الخلق أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من جعلت لي من شقائها راحة ومن دموعها بسمة
كلامها نصحا إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء إلى التي سهرت
الليالي من أجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع إلى أول اسم تلفظت به شفاه
أمي ثم أمي ثم أمي
أطال الله في عمرها
إلى ركيذة عمري ومنبع ثقتي وإرادتي إلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز صاحب
الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه الله الجزاء الأوفر وأطال الله في عمره.
إلى كل عائلتي المتواضعة أخي "طارق"، وخالي العزيز وخالاتي العزيزات وأولادهن.
إلى من رافقني هذا البحث المتواضع بلوهراني كبير قادة.
إلى كل احبائي واصدقائي
وإلى كل من ذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

رهاف

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين «
صدق الله العظيم

الصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
تعهداني بالتربية في الصغر، وكانا لي نبراسا يضيء فكري بالنصح والتوجيه، في الكبر أمي وأبي
حفظهما الله وأطال لهم في عمرهما. شملوني بالعطف، وامدد وني بالعون، وساعدوني في انجازي، أخي
العزيز رعاه الله.
إلى فريق دربي الذي كان سندي، ومحفزي الذي سبر معي كثيرا للإنجاز هذا البحث وزوجتي العزيزة
حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى جميع أصدقائي، خصوصا إلى التي رافقتني لإنجاز هذا البحث لواتي رهاف.
إلى كل من علمني حرفا وأخذ بيدي في سبل تحصيل العلم، والمعرفة، إليهم جميعا، اهدي ثمرة
جهدي ونتاج بحثي المتواضع.

كبير قاعة

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان	الصفحة
01	التطور الزمني لمفهوم الثقافة التنظيمية.	04
02	الاختلافات الثقافية مستوى الوطن، المهنة، المنظمة	05
03	ابعاد الثقافة التنظيمية.	10
04	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت	21
05	دائرة نسبية تمثل النوع.	25
06	دائرة نسبية تمثل العمر.	26
07	دائرة نسبية تمثل الدرجة العلمية.	27
08	دائرة نسبية تمثل الخبرة	28
09	دائرة نسبية تمثل المهنة	28

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور التاريخي لمراحل الإدارة الاستراتيجية..	12
02	تباث الاستبيان.	24
03	توزيع افراد العينة حسب النوع.	25
04	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية.	26
05	توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية.	26
06	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.	27
07	توزيع افراد العينة حسب المهنة	28
08	تحليل عبارة المحور الأول	29
09	تحليل عبارة المحور الثاني.	31-32
10	اختبار الفرضية الرئيسية	33

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

III	كلمة الشكر
V	الاهداء
VI	الاهداء
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة المحتويات:
I	المقدمة العامة
1	الفصل الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والادارة الاستراتيجية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومفهومها
2	فرع الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
5	فرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
6	الفرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية
7	الفرع الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية
8	الفرع الخامس: ابعاد الثقافة التنظيمية
10	الفرع السادس: اهمية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمراحل الادارة الاستراتيجية ومفهومها
12	فرع 01: التطور التاريخي لمراحل الادارة الاستراتيجية
13	الفرع الثاني: مفهوم الادارة الاستراتيجية
14	الفرع الثالث: مستويات الادارة الاستراتيجية
14	الفرع الرابع: اهمية الادارة الاستراتيجية
15	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

15	المطلب الأول: الدراسات السابقة
15	الفرع الأول: الدراسة 01:
16	الفرع الثاني: دراسة 02:
16	الفرع الثالث: دراسة 03:
17	الفرع الرابع: دراسة 04:
17	المطلب الثاني: المقاربة الشخصية
18	خلاصة الفصل:
19	الفصل الثاني الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب (SCDF)
19	تمهيد:
20	المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب (SDCF)
20	تمهيد:
20	المطلب الأول: نبذة عن مديرية الضرائب وهيكلها ومهامها
20	الفرع الأول: نبذة عن مديرية الضرائب
21	الفرع الثاني: التعريف بالهيكل التنظيمي
21	الفرع الثالث: مهام مديرية الضرائب
22	المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
22	الفرع الأول: ادوات جمع البيانات
23	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
23	المطلب الثالث: صدق الاستبيان
23	الفرع الأول: الصدق الظاهري
25	المبحث الثاني: تحليل وعرض النتائج
25	المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان
32	المطلب الثاني: اختبار نتائج الفرضيات
32	الفرع الأول: دراسة التوزيع
33	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
34	المطلب الثالث: نتائج الدراسة

35..... خلاصة الفصل:

36..... الخاتمة العامة

38..... قائمة المراجع

38..... الملاحق

37..... الملخص

المقدمة العامة

توطئة:

في ظل التغيرات والتحولات التي تشاهدها المنظمات اليوم والتي تحيط بها كالعولمة وتطور التكنولوجيا ، تطمح في التكيف مع هذه التغيرات لكي تحقق النجاح والاستمرار من اجل العيش في بيئة قوية وحتى تتمكن من حماية كيانها ، حيث تعد الثقافة التنظيمية القوية من اهم محددات النجاح في مختلف المنظمات باختلاف انماطها وطبيعة نشاطها ، وذلك يرجع بالتأثير الايجابي والفعال التي تمارسه هذه الثقافة ، حيث تتعامل مع بعضها البعض باعتبارها عاملا مستقلا ، والنظر للقيم باعتبارها تنتقل بواسطة العاملين داخل المنظمات كأحد نواتج التنظيم الممثلة بالقيم واللغة المشتركة والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت ، فالثقافة التنظيمية عنصر اساسي موجود جنب مع مكونات التنظيم الاخرى من الافراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية ، ووفقا لهذه النظرية فان من اللازم لإدارة الثقافة التنظيمية ان تحقق الاهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها .

ونظرا للصعوبات التي تواجهها المنظمات تمكن من تبني فكرة الادارة الاستراتيجية التي اصبحت تعتمد على المعالجة الالية السريعة والمتغيرة في ظل بيئة متغيرة اين تجد المنظمات نفسها امام ضرورة البحث عن الحلول والبدائل الاكثر تطورا من خلال التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وكيفية التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف.

وعليه نطرح الاشكالية التالية:

الى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية؟

وللإجابة على الاشكالية التالية نطرح الاسئلة الفرعية:

- ❖ ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية
- ❖ هل هناك أثر بين ابعاد الثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية؟ .
- ❖ هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية والادارة الاستراتيجية؟ .

ولمعالجة هذه الاشكالية ثم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- ❖ لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق للإدارة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05.

1 أسباب اختيار الموضوع:

- بحكم تخصص تسيير الموارد البشرية وميلنا وشعورنا للموضوع ومحاولة معرفة قدرة المنظمات في تطبيق الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.
- كذلك يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقعنا.
- ظهور مصطلح هوية حيث يعتبر شخصية مستقلة عن باقي المنظمات.
- تقديم دراسة ميدانية تستفيد منها المديرية وتنفيذها.

2 أهمية الدراسة:

- معرفة ابعاد وأهمية كل من الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.
- التعريف بالدور الذي تأذيه كل من الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.
- معرفة كل المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق اهداف المنظمة.

3 منهج الدراسة:

قمنا بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية، حيث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي من اجل اختبار صحة الفرضيات، فقمنا بدراستين الأولى نظرية والثانية تطبيقية، ففي الدراسة الاولى تم الاعتماد على مجموعة من المصادر كالكتب والمذكرات، اما الثانية فقد قمنا بجمع المعلومات المتعلقة بالاستبيان الذي يتضمن محورية من اجل الالمام بموضوع الدراسة.

4 حدود الدراسة:

- لولاية عين تموشنت. SDCF- الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة في مديرية الضرائب
- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الميدانية في ماي لسنة 2021.

5 صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع التي تبحث عن تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية.
- عدم اهتمام بعض الاطارات وجديتهم في التعامل مع الاستبيان.

منهج البحث:

في ظل ما سبق ذكره المتعلق بالثقافة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية، اعتمدنا على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل ابعاده.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والادارة الاستراتيجية

تمهيد

تستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين ، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة ، حيث تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا مستقلا ، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم الممثلة بالقيم و اللغة المشتركة ، وتؤكد هذه النظرة على اهمية الاجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها ، ووفقا لهذه النظرية فان من اللازم ادارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات .

وفي ظل هذه الظروف تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في اسواقها التي تعمل فيها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ولديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح.

سنحاول في هذا الفصل عرض بعض المفاهيم العامة من خلال التطرق الى:

1-المبحث الاول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومفهومها وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية.

2-المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

تمهيد:

ان نجاح أي المنظمة يمكن ان يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، فهو أكثر انتشارا لدى الافراد وفي القيم التي تبحث عن النجاح، والذي يتمثل في الثقافة التنظيمية. وعليه يمكن للإدارة الاستراتيجية تطوير الوضعية التنافسية للمنظمة بميزة تنافسية تضمن النجاح.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومفهومها

نشأت الثقافة مع ظهور الانسان وتطورت عبر التاريخ، حيث تم اكتشاف القليل من اثار الانسان ادواته التي استعملها والتي تعبر عن ثقافته.

فرع الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

كان في بداية القرن العشرين تطور بشكل سريع الى ان وصلت الى الحفريات الاثرية التي كانت شاهدا على تطور الانسان.

Cultuvement التي كان يقصد بها Cultura ويرجع اصل كلمة ثقافة الى اللغة اللاتينية، ثم انتقلت الى اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر و Culture و Culturage وكانت تملك عدة معاني منعا الخياطة ، النسيج ، تدل على قطعة ارض محروثة او طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى.¹ اما باللغة العربية فهي مشتقة من الفعل ثقف بمعنى حذق ومهر او قطن، أي اقام معوج منه ثقف الانسان بمعنى هذبه وأدبه وعلمه.²

أولاً: الثقافة حسب علم الأنثروبولوجيا:

يعد تايلور اب الأنثروبولوجيا المعاصرة ويرجع ابحاثه حيث يوجد ثلاث مفاهيم من بينها:

❖ Cognitive الأنثروبولوجيا المعروفة -

❖ Symbolique الأنثروبولوجيا الاشارية-

¹ خباياة علاء الدين ، اثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، تخصص ادارة اعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2018/2017 ، ص 42.

² نفس المرجع، ص43.

Structural ❖ الأنثروبولوجيا الهيكلية-

بالنسبة للمعرفية: تعرف على انها نظام معرفي او معتقدي اما الاشارية: تعرف على الذي اوجد موضوعه Lévi-Strauss الاشارات والمعاني المشتركة، اما الهيكلية حسب متعلق بثوابت ثقافية متطابقة من ثقافات اخرى.³

ثانيا: الثقافة من المنظور الاجتماعي:

يوضح Fleury ان الانحراف بين المفهومين بين الأنثروبولوجيا والاجتماعي قد نشأ نتيجة الاستبدال للمعايير بين " جيل الجنس، الانتماء العرقي لفائدة فكرة التفاعل بين الطبقات لإعطاء طابع الاجتماعية، اما في مشروع Morin اجتماعي لمفهوم الثقافة.⁴

ثالثا: الثقافة وعلم المنظمات:

فان العديد من الكتاب كرسوا اعمالهم حول موضوع الثقافة كأداة Pesquex حسب للانخراط في الهياكل الاجتماعية في المنظمة، يمكن فهم مفهوم الثقافة كأحد عوامل او الذي انطلق من تساؤل رئيسي من اجل تحليل معنى smircich مشروع وهذا ما يدفعنا الى القاء نظرة على اعمال الثقافة.

ظهور الثقافة

ان الثقافة ليست فكرة جديدة وإنما كانت Lampel و Ahlstrand و Mintzberg حسب منذ وقت الأنثروبولوجيا فهي موجودة في كل الأماكن، وهي ما يميز منظمة عن غيرها ادن هي مشتقة من علم الأنثروبولوجيا، حيث ظهرت عدة مفاهيم للثقافة ولاكن لا يوجد تعريف موحد لها، ومن بين التعاريف يوجد تعريف لتايلور الذي يصفها بالمعقد الذي يحتوي على المعارف المعقدات، الفن، العبرة، الحقوق، الاعراف، وكل الطباع، اما بالنسبة لعلماء الأنثروبولوجيا فان الثقافة في الاساس هي ترجمة للعالم لنشاطه ومتوجاته التي تعلمها في جميع المجالات.⁵

المخطط الزمني لمختلف مفاهيم الثقافة

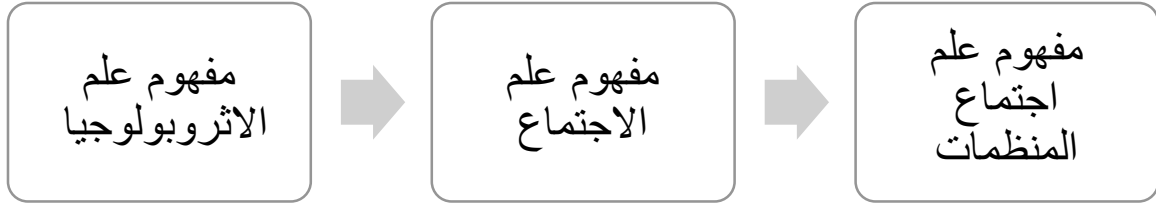
حسب Pesquex المقترح في كتابه المنظمة متعددة الثقافات، تمكن من وضع مخطط لمختلف المفاهيم والتي كانت في القرن التاسع عشر، والشكل التالي يمثل ذلك:

³ نفس المرجع، ص 43.

⁴ نفس المرجع، ص 43.

⁵ نفس المرجع، ص 44.

الشكل 01: التطور الزمني لمفهوم الثقافة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مرجع خبابة علاء الدين، إثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص 44

فصل التحاليل الثقافية

يظهر مفهوم الثقافة في علم المنظمات اضافة بعدين اخرين نتيجة غموض مشروع منظمة وهما ثقافة المهنية والوطنية وقد طرح الغموض المرتبط بفرضية الثقافة، حيث قام

بدراسة اثار الثقافة وهي ضرورة الفصل بين المستويات الثلاثة بتحليل الثقافة Pesquex

عند القيام به ن ومن بين هذه المستويات:

- ❖ الثقافة التنظيمية.
- ❖ الثقافة المهنية.
- ❖ الثقافة الوطنية.

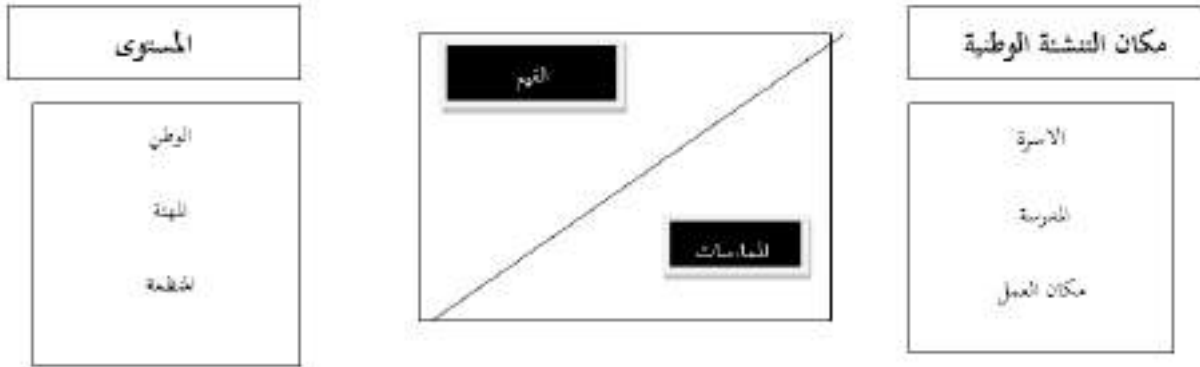
حسب دراسة Hofstede تبين ان الفروقات التي تظهر بين ثقافات التنظيمية لا تفسر بنفس الطريقة

التي تفسر بها فروقات الثقافة الوطنية.⁶

اما على مستوى الوطنية يوجد اختلافات كبيرة في القيم، والشكل التالي بين ذلك:

⁶ نفس المرجع، ص 45.

الشكل 02: الاختلافات الثقافية: مستوى الوطن، المهنة والمنظمة.



المصدر: من اعداد الطالبين مأخوذ من مرجع خبابة علاء الدين، إثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص 45.

فرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

عرفها الكاتب " كريت لوين " بأنها: مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة بصورة عامة او ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان، وهي الهواء يحيط في المنظمة ويؤثر به.⁷

وعرفها " شتين " بأنها: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المبادئ الاساسية التي اخترعها الجماعة او اكتشفها او طورها اثناء حل مشكلاته للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.⁸

حسب التعارف الكلاسيكية Pettigrew يصف الثقافة على انها: نسيج اجتماعي

تعبيري مثل نسيج جسم الانسان الذي يرتبط بين العظام ممثله بهيكل المنظمة بالعضلات التي تقوم بها المنظمة، فتعرف على انها الغراء " اللاصق " الاجتماعي او المعياري الذي يمسك المنظمة معا.

حسب Johnson فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تتميز بمجموعة من الأفكار المسلم بها مسبقا

التي هي محمية من قبل نسيج ثقافي.⁹

⁷ نفس المرجع، ص 46.

⁸ نفس المرجع، ص 46.

⁹ نفس المرجع، ص 47-51.

هي نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

ويرى " نيلسون وكوبك «1996 م: بان الثقافة التي يعتقدها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأداءهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين اعضاء المنظمة كأنها نظام رقابي.¹⁰

ومنه نستنتج ان الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والقيم الاقتراحات والتوقعات والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن وصولا الى مرحلة الادراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين افراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم وقيمتهم وسلوكه.

الفرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

لقد اعطوا الكتاب والباحثين عدة مكونات من بينها:

أولاً: القيم

قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما يكتسب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

ثانياً: المعتقدات

وتكون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يبحث عنها الافراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع او تساوي فرص التوظيف.

ثالثاً: الاحتفاليات

وهي المناسبات الخاصة يحتفل بها اعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمنظمتهم.

¹⁰ امينة صديقي ، تاثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستير الاكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012/2013 ، ص 18.

رابعاً: التقاليد

هي أنشطة ذات صيغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز، فيما يتعلق بالأهداف والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد.

خامساً: الشعائر والطقوس

فالشعائر هي مجموعة من الفعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في أحداث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف الى نقل رسالة معينة او انجاز اغراض محددة مثل طقوس التحاق موظف جديد في المنظمة¹¹

الفرع الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية

- ❖ الابداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الابداع والمخاطرة.
- ❖ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين ان يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ❖ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الادارة على النتائج او المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- ❖ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الافراد.
- ❖ نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس لأي اعتبارات شخصي لأخر.
- ❖ الدعم الاداري: مدى قيام الادارة بتوفير الدعم والمساندة واتاحة المعلومات وتشجيع اعضاء التنظيم.
- ❖ درجة التكامل: بين وحدات التنظيم المختلفة.
- ❖ الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد اهداف ومعايير واضحة للأداء.
- ❖ مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
- ❖ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفين من حرية ومسؤولية ذاتية.
- ❖ الهوية: درجة تعريف الاعضاء لأنفسهم بالانتماء الى المنظمة ككل، او مجال مهني معين.
- ❖ التكامل: مدى قيام الادارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.¹²

¹¹ نفس المرجع، ص22.

¹² نفس المرجع، ص21.

الفرع الخامس: ابعاد الثقافة التنظيمية

أولاً: Leadership / البعد القيادي

يشمل هذا العنصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية للمنظمة من حيث القدرة على الادراك دور الادارة العليا، ويشمل على العناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

- إدراك دور الادارة واتجاهات العاملين نحوه.
- دور الادارة وأسلوبها.
- إدراك المسؤولية.
- اسلوب التحول والتطور.
- الدافعية والسلوك البشري.
- قيادة للتغير بالمنظمة.
- المشاركة والملكية والمخاطرة.

ثانياً: البعد التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الادراك والقيام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها، ويشمل على سبعة ابعاد وهي:

- طبيعة الاتصالات.
- اقبال الافراد على العمل الجماعي.
- توزيع المهام والأدوار ومعرفةاتها.
- الايمان بأهمية التدريب.
- مواصلة التعلم.
- مدى استقرار الاهداف.
- متابعة تقدم باتجاه استعداد للطوارئ.

ثالثاً: البعد الانساني:

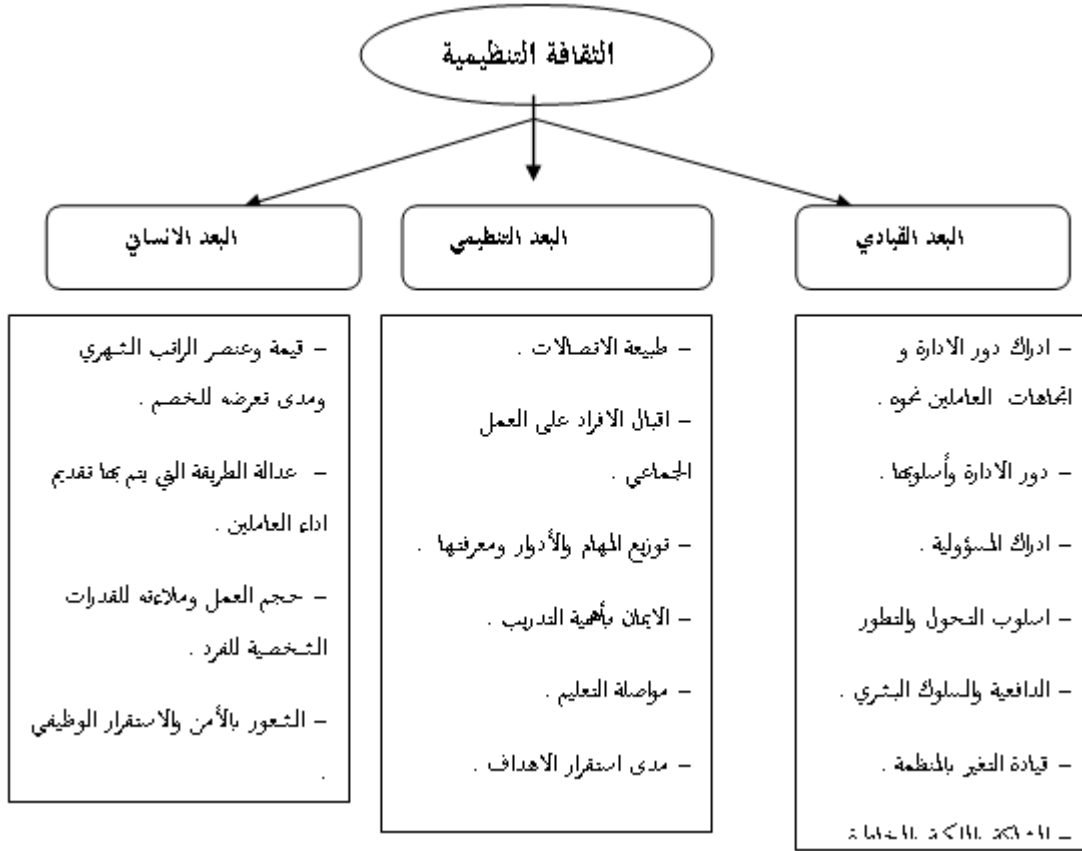
يشمل البعد الانساني للثقافة التنظيمية على مجموعة من العناصر التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة وهي مكونة من:

- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم.
- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم اداء العاملين.
- حجم العمل وملاءته للقدرات الشخصية للفرد.
- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

- عدد ساعات العمل ومواعيده.
- العدالة والمساواة في معاملة العاملين.
- المشاركة والعلاقات نحو تحقيق الانجاز.¹³

¹³ خبابة علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

ويتم تلخيصه في الجدول التالي:
الشكل 03: ابعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مرجع خبابة علاء الدين، إثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017، ص.62

الفرع السادس: اهمية الثقافة التنظيمية

تظهر اهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوية ذات تأثير من عدة جوانب في أنشطة المنظمات، وتعتبر مصدر للميزة التنافسية حيث تتمثل اهميتها في مايلي:

- * تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.
- * تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- * القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.

* تحديد اسلوب وسرعة استجابة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يتحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

- * تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي للشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب ما يقبلون هذه الثقافة
- * تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين اعضاء المنظمة.
- * تشكيل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم، فعندما يواجه الافراد موقفا معينا او مشكلة محددة فانه يتصرف وفقا لثقافة تنظيمية.¹⁴

¹⁴ امينة صديقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمراحل الإدارة الاستراتيجية ومفهومها

أدت الحاجة العملية إلى تطور الاستراتيجية عبر الزمن، حيث مرت بعدة مراحل يوضحها الجدول

التالي:

فرع 01: التطور التاريخي لمراحل الإدارة الاستراتيجية

الجدول 01: مراحل الإدارة الاستراتيجية

المراحل	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
المرحلة 01	<ul style="list-style-type: none"> - الموازنة " تحقيق الميزانية " - التخطيط المالي السنوي. - الرقابة المالية من خلال الميزانيات التشغيلية.
المرحلة 02	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط طويل الاجل " التنبؤ بالمستقبل «. - التنبؤ الاقتصادي بعدة سنوات. - انشاء اقام التخطيط.
المرحلة 03	<ul style="list-style-type: none"> - الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي. - تحليل الصناعة والمنافسين لتحديد الموقف السوقي للمنظمة. - زيادة الاستجابة للأسواق والمنافسين. - البحث عن الميزة التنافسية. - تحليل الموارد والإمكانيات
المرحلة 04	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة الاستراتيجية " خلق المستقبل " - ادارة الموارد لخلق ميزة تنافسية للمنظمة. - لامركزية التخطيط وتعزيز المشاركة. - المستويات الدنيا في ذلك.

المصدر: من اعداد الطالبين، اعتمادا على مذكرة راضية عضوي، الإدارة الاستراتيجية ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص 42

أولاً: المرحلة: التخطيط المالي " الموازنة المالية "

واجه المديرين التنفيذيين خلال السنوات الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي عدة صعوبات متزايدة من التنسيق بين القرارات والمحافظة على الرقابة في المنظمات، حيث توفر الموازنات المالية في شكل تخطيط مالي سنوي وتقييم للاستثمار على المدى الطويل

ثانياً: المرحلة: تخطيط طويل الاجل " التخطيط المبني على التنبؤ "

ظهر في اواخر سنوات الخمسينيات مفهوم تخطيط المنظمة، والذي عرف بالتخطيط طويل الاجل ليخدم هدف توجيه تطور المنظمة على المدى الطويل وذلك بالاعتماد على تنبؤات الاقتصاد الكلي.

ثالثاً: المرحلة: الاستراتيجية " التخطيط الاستراتيجي "

خلال سنوات السبعينيات وفي اوائل الثمانيات اهتزت الثقة في التخطيط طويل الاجل والانبهار بالأساليب العلمية في الادارة، حيث ارشدت الازمات البترولية لسنة 1974/1979 م الى عصر جديد يتميز بعدم استقرار الاقتصاد الكلي، ومع اشتداد المنافسة العالمية بين المنظمات أكثر اضطراباً، وكانت النتيجة نقول التركيز من التخطيط الى تشكيل الاستراتيجية.

رابعاً: المرحلة: الادارة الاستراتيجية

تعتبر هذه المرحلة من اعقد مراحل تطور الاستراتيجية وهي مرحلة معاصرة بتعقيداتها، والمتوقع ان تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، وتهدف الى ادارة كل موارد المنظمة وتطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.¹⁵

الفرع الثاني: مفهوم الادارة الاستراتيجية

من الصعب الوصول الى تعريف موحد للإدارة الاستراتيجية كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة.

بأنها " مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي الى تطوير Gluck - حيث يعرفها استراتيجيات فعالة، وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة "

بأنها " صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها ان تمكن David - ويعرفها المنظمة من وضع اهدافها موضع التنفيذ ».

¹⁵ راضية عضوي ، الادارة الاستراتيجية و مختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف و تحسين الارباح ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2016/2017 ، ص 42/45

- ويعرفها الدكتور سعد ياسين بأنها " منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقويمها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة اعمال المختلفة.¹⁶

الفرع الثالث: مستويات الادارة الاستراتيجية

تتكون من ثلاثة مستويات:

أولاً: استراتيجية المنشأة:

تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة، نحو النمو وإدارة اعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وكذلك تدقق الموارد والأموال من والى ارقام المنظمة، وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

ثانياً: استراتيجية الاعمال:

يطبق عليها احياناً بالمدارة التنافسية وعادة ما توضع على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية، وتركز على تحسين الوضع التنافسي كمنتجات او خدمات المنظمة في صناعة معينة او قطاع سوق معين.

ثالثاً: استراتيجية الوظيفية:

تتعلق اساساً بتعظيم كفاءة الانتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية.¹⁷

الفرع الرابع: اهمية الادارة الاستراتيجية

- تحديد خارطة طريق لمنظمة الاعمال تحدد موقعها ضمن جغرافيا الاعمال في المستقبل.
- ينتمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلف لدى المدراء ويجعلهم يبادرون الى صنع الاحداث.
- يمكن للمنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
- يمنع للمنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

¹⁶ سوما على سلطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، 2007/2006 ، ص 17 .

¹⁷ شاكر تركي امين ، الادارة الاستراتيجية ، قيم الادارة والاقتصاد ، دار النشر وائل للنشر عمان ، الاردن ،

يوفر فرصة المشاركة جميع المستويات الادارية في العملية.¹⁸

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية

ان التنفيذ الناجح للاستراتيجية يعود للإدارة الفعالة للثقافة التنظيمية، وفيما يتعلق الامر بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية فمن الضروري ان تكون ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية المنظمة تتطلب اجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وألا فمن المحتمل ان يكون مصير الاستراتيجية " أفسل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب ان تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة. فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليذ تختلف عن تلك التي تلائم التقنية الغير روتينية كما ان المنظمات ذات ثقافات تنظيمية القوية والقادة الاداريين من الطراز الكفاء لا تواجه مشاكل جديدة في تطبيق الاستراتيجية، بغض النظر عن مستوى وطبيعة الاستراتيجية سواءا كان المدخل من القمة الى القاعدة، او مدخل التغيير التنظيمي او المدخل الذي يعطي اهمية خاصة للعوامل الثقافية للتنظيم في ادارة وتطبيق استراتيجيات الاعمال.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسة 01:

- خبابة علاء الدين، إثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018/2017.

وانطلق الباحث من الاشكالية التالية:

* السؤال الرئيسي:

ما هو إثر البعد القيادي، البعد التنظيمي ن البعد الانساني للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة؟

¹⁸ سوما علي سلطين ، مرجع سبق ذكره ، ص 23/22

* هدفت هذه الدراسة الى:

- سادت المؤسسات محل الدراسة ثلاثة انماط قيادية وهي: النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي المتساهل، والنمط الاوتوقراطي.
- على تأثير انماط القيادة بعد اتخاذ القرار ايجابيا.
- يوجد اثر ايجابي وبدرجة متوسطة للبعد التنظيمي ممثلا في الهيكل التنظيمي، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

الفرع الثاني: دراسة 02:

- امينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012

وانطلقت دراسة الباحثة من الاشكالية التالية:

* السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

* هدفت هذه الدراسة الى:

- هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الابداع والابتكار على مستوى اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء اداء المهام والواجبات الوظيفية.

الفرع الثالث: دراسة 03:

وانطلقت الباحثة من عدة تساؤلات وهي:

* السؤال الرئيسي:

كيف يمكن تخفيض التكاليف ودعم استراتيجية المنظمة باستخدام اساليب الادارة الاستراتيجية للتكاليف؟ وهل تتوفر لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية الكبيرة الحجم مقومات تطبيقها؟

* هدفت الى:

- مؤسسات العينة انظمة محاسبية تكليف متطورة نوعا ما نحقق صياغة الاهداف التي وضعت لأجلها، حيث تتوفر معلومات تساعد على صياغة الاستراتيجية ووضع الخطط والسياسات العامة

- تتوفر لدى اغلبية المؤسسات العينة مقومات تسمح بتطبيق بعض اساليب الادارة الاستراتيجية للتكاليف.

- نشر ثقافة العمل بروح الفريق والتعاون بين مختلف الوظائف داخل المؤسسات.

الفرع الرابع: دراسة 04:

- سوما على سلطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد ن جامعة تسين 2007/2006 وانطلقت دراسة الباحث من عدة تساؤلات وهي:

* السؤال الرئيسي:

* هدفت الى:

- تشابه الظروف المحيطة بمنظمات محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الاعمال التي تستدعي اسلوب الادارة الاستراتيجية فيها.

- عدم محاولة منظمات محل البحث لخلق الفرص امامها.

- وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث.

- لا تسعى المنظمات محل البحث لان يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها.

- توجد توافق كبير جدا بين اراء المدراء في تبني اسلوب الادارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي

المطلب الثاني: المقاربة الشخصية

تعد الدراسة الحالية دراسة جديدة لها اهمية خاصة كونها من الدراسات القليلة، حيث ارتبطت بأبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية، اضافة الى الدراسة الميدانية التي تناولت كل فروع مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، فهي تعد مرجعا لتحديد مصطلح الثقافة التنظيمية في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت.

حيث تناولت الدراسة عدة جوانب:

- معرفة كل جوانب التي سبق ذكرها والبدء من الدراسات السابقة.

- استعانة الباحث بعدة مراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة.

- تحديد منهج الدراسة والأدوات الأكثر استعمالا.

- اعداد اداة الاستبيان.

خلاصة الفصل:

تلعب الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية دورا مهما في المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها، حيث يجب عليها ان تلتزم بالقوانين من بينها احترام الوقت وكذلك العمل على التغيير الدوري من اجل المحافظة على الثقافة من جهة، ومن جهة اخرى جب عليها ان تكون قوية من اجل الحفاظ على نقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها من الاجل المحافظة على مكانتها وتحقيق الاهداف المرجوة تحقيقها.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب (SCDF)

تمهيد:

تسعى الدولة الجزائرية إلى الخروج من التخلف وتحقيق تنمية شاملة متعددة الجوانب وذلك باستخدام عدة وسائل من بينها الضريبة باعتبارها اداة تساهم في الانعاش الاقتصادي والاجتماعي ، كما انها تشكل اهم مصدر لتمويل خزينة الدولة كون ان التمويل الخارجي يهدد الاستقلال المالي والاقتصادي للجزائر ، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة والوقوف على اهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الادارة الاستراتيجية ، قمنا بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العمومية وقد وقع الاختيار على مديرية الضرائب بعين تموشنت لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول الى نتائج وتوصيات .

كما تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ومهامها والإجراءات المنهجية.

المبحث الثاني: تحليل وعرض نتائج الدراسة ومهامها

المبحث الأول: عموميات حول مديرية الضرائب (SDCF)

تمهيد:

تعد ادارة الضرائب الجهاز بتطبيق التشريع الضريبي الحرص والتحقق من سلامة السير الحسن للتطبيق الصارم للقوانين المالية، اضافة الى كيفية الحفاظ على حقوق المكلفين بالضريبة، وخاصة فيما يتعلق بنظام الفرض الضريبي المنازعات.

ان ادارة الضرائب تتكون من عدة مديريات ومصالح خارجية، لكن سنقتصر في بحثنا الى (SDCF) التطرق الى المديرية الفرعية للضرائب.

حيث تحتوي الاجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر التالية:

- تحديد ادوات جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- لتحليل البيانات. Spss - بيانات الاستمارة بالاعتماد على برنامج

المطلب الأول: نبذة عن مديرية الضرائب وهيكلها ومهامها

الفرع الأول: نبذة عن مديرية الضرائب

لقد تم اسناد المهام الجبائية الى وزارة الاقتصاد او المالية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-189 والمؤرخ في 23 جويلية 1990 م، بحيث تتولى وزارة المالية تحديد مهام ادارة الضرائب.

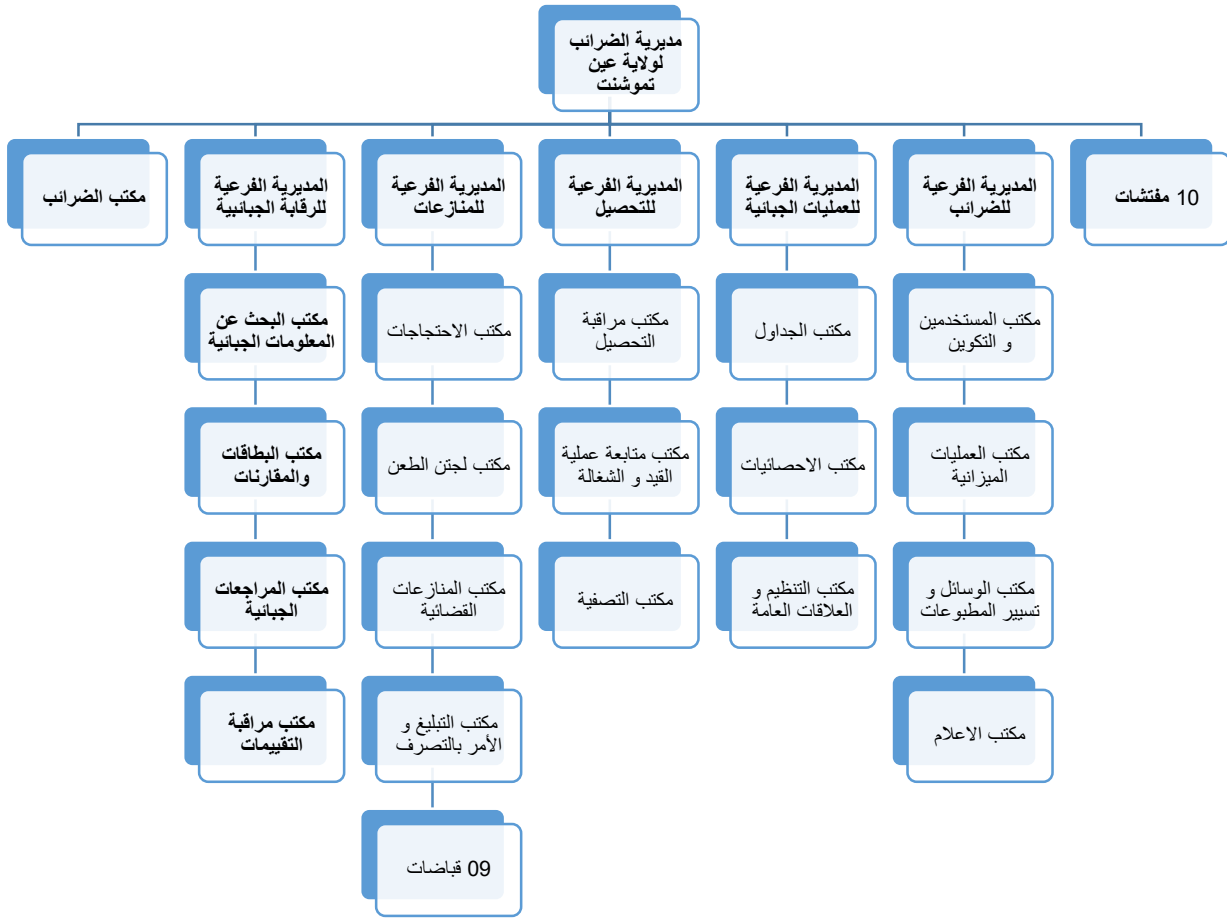
اما بالنسبة لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت هي واحدة من بين 51 مديرية ولائية على المستوى الوطني التي باشرت نشاطها بداية من تاريخ 1985/01/02 م، والتي يمكن حصر بعض مهامها فيما يلي:

- تتدخل في مجال التسيير البشري والمادي للمصالح الولائية الجبائية.
- متابعة عملية التحصيل على مستوى قبضات الضرائب.
- اصدار البطاقات الجبائية
- التحقيق في المحاسبة ومتابعة كشوف العملاء.

الفرع الثاني: التعريف بالهيكل التنظيمي

يبرز الهيكل التنظيمي للمديرية في شكل خمسة مديريات فرعية تشمل عدة مصالح، وهذه الأخيرة تضم مكاتب مختصة وواضحة المهام:

الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب



المصدر: وثائق رسمية من المديرية الفرعية الضرائب.

الفرع الثالث: مهام مديرية الضرائب

أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:

وتكلف لا سيما بما يأتي:

- تنشيط المصالح وإعداد الاحصائيات وتجميعها كما يكلف بأشغال الاصدار.
- التكلف بطلبات اعتماد حصص بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها.

ثانيا: المديرية الفرعية للتحصيل:

- التكلفة بجداول وسندات الارادات ومراقبتها ومتابعتها، وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج اخر.

- متابعة العمليات والقيود الحسابية ومراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ اعمالها لتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.

ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات:

قبل عام 1991 م كانت مجمل عمليات التحقيق المحاسبي والرقابة الجبائية مطبقة من قبل مصلحة البحث والتحقيق، وهي هيئة تتضمن البحث والتحقيق في ثلاثة مناطق وهي: الجزائر العاصمة، وهران، وقسنطينة، تحت سلطة الادارة المركزية التي تسيطر برامج وكيفية العمل.

بعد الاصلاح الجبائي سنة 1992 م اوكلت مهمة الرقابة الى مديرية الضرائب الولائية، وفي نهاية سنة 2010 انشأت مديرية فرعية للمراقبة الجبائية والتي لها دور كبير في محاربة الغش والتهرب الضريبي، وتكلف لاسيما بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات وانجازها.

وتكلف بما يلي:

- متابعة وتنسيق وتنشيط اعمال مصالح الدقيقات المحاسبية والبيائية المرجوة على المستوى الجهوي والمحلي.
- السهر على احترام القواعد الاجرائية التي تحكم عمليات الرقابة.
- تحديد شروط تطبيق الرقابة على الوثائق وضمان متابعتها.

المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة**الفرع الأول: ادوات جمع البيانات**

تعتبر الاستبيان من اهم الادوات المستعملة في الدراسة ، باعتباره يكشف عن اراء العمال وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من اجل الوصول الى مجموعة من النتائج ، والذي استهدف موظفي المديرية ، كما قمنا بمقابلة مدير مديرية الضرائب بغية استفسار عن مدى تطبيق الادارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية ، بالإضافة الى التعرف على المشاكل التي تعرضهم ، كما اعتمدنا على الملاحظة من اجل التأكد من سلوكيات الموظفين اثناء في تحليل البيانات وتجسيدها في جداول SPSS عملهم وعلاقتهم مع بعضهم البعض ، وبالاتماد على برنامج التالية

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يحتوي مجتمع دراستنا على جميع اطارات وعمل تحكم وعمال تنفيذيين لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت بكل دوائرها، والمقدر ب 310 عامل لسنة 2021.

عينة الدراسة:

، وذلك من (انظر الملحق رقم 02) قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية التي تحتوي على 50

عينة

خلال تصميم الاستبيان والذي يحتوي المعلومات العامة وسؤال مغلق على محورين اساسين للإلمام بموضوع الدراسة، وللإجابة على الفرضيات المطروحة حيث تمثلت فيما يلي:

❖ المحور 01: الثقافة التنظيمية.

❖ المحور 02: الادارة الاستراتيجية

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استعمالا لقياس اراء الموظفين ولسهولة فهمه.

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث يركز للإجابة على الاسئلة المطروحة

الاجابة المناسبة، حيث تمثلت عملية الاختيار: امام (x)وعليه وضع العلامة

موافق بشدة تعني درجة: 05، موافق تعني درجة: 04، محايد تعني درجة: 03، غير موافق تعني درجة:

02 غير موافق بشدة تعني درجة: 01.

المطلب الثالث: صدق الاستبيان

الفرع الأول: الصدق الظاهري

عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المحكمين بغية التأكد من مدى تطابقه على موضوع الدراسة، حيث تم الاستعانة بملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل ومحتوى الاستبيان، ومدى ارتباط محاوره التي اخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتوافق مع الاشارة الى تعديله بعد مناقشة الاستاذة المشرفة والأخذ برأيها وموافقته، بالإضافة الى عرض عينة الدراسة المكونة من جميع اطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذيين لمديرية الضرائب بولاية عين تموشنت من اجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوحه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

تم اجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة تحصلنا على النتائج التالية: من خلال تطبيق برنامج

SPSS

الجدول 02: ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	Alpha قيمة المعامل
محور 01: الثقافة التنظيمية	13	
محور 02: الادارة الاستراتيجية	10	7200.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

ضعيف هذا ما يدل على انه لا يوجد اتساق داخلي (الفا كرو نباخ) ان معامل الاتساق من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الثبات الكلي بلغ 0.720 وهو معامل جيد، وهادا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة التطبيقية. نموذج الدراسة

يتكون من متغيرين:

- متغير مستقل يتمثل في: الثقافة التنظيمية.
- متغير تابع يتمثل في: الادارة الاستراتيجية.

حيث:

: المتغير المستقل X

: المتغير التابع

المبحث الثاني: تحليل وعرض النتائج

واختبار الفرضيات Spss سنتطرق في هذا المبحث الى تحليل نتائج الاستبيان عن طريق الاستعانة

ببرنامج

من اجل عرض النتائج وتحليلها من اجل الوصول الى توصيات واقتراحات تستفيد منها مديرية الضرائب

لولاية عين تموشنت

المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

- البيانات العامة:

- توزيع افراد العينة حسب النوع ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول 03: توزيع عينة الدراسة حسب النوع

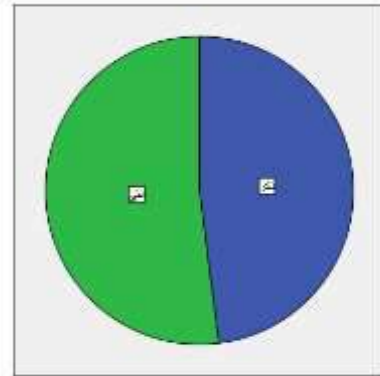
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24.	%43.6
انثى	26	%47.3
المجموع	50	%100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول التالي ان نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبت الإناث 47.3 اما نسبة

الذكور 43.6، وهذا ما يدل ان الإناث هم أكثر تسييرا في المديرية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: توزيع افراد العينة حسب النوع



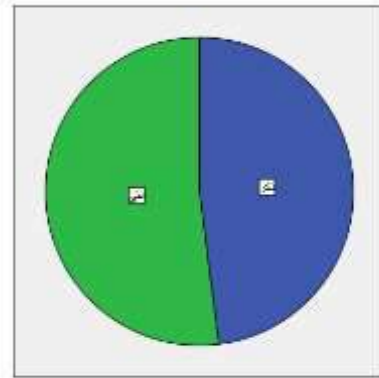
دائرة نسبية تمثل النوع

توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية نوضحه حسب الجدول التالي
جدول 04: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24.	%43.6
انثى	26	%47.3
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان الفئة الثالثة التي تتراوح اعمارهم ما بين 40-50 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 30.9، في حين ان نسبة الفئة الرابعة هي التي بلغت المرتبة الثانية بنسبة 29.1، وتليها الفئة الاولى بنسبة 20.0، اما الفئة الثانية بلغت المرتبة الرابعة بنسبة 10.9. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



دائرة نسبية تمثل العمر

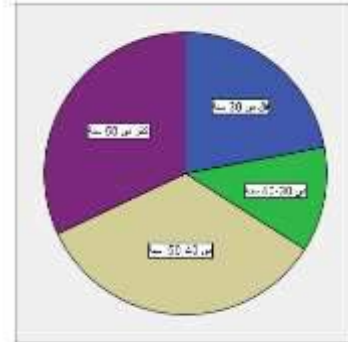
❖ توزيع افراد العينة حسب الدرجة العلمية

جدول 03: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	11	20.0
من 30-40	06	10.9
من 40-50	17	30.9
أكثر من 50	16	29.1
المجموع	50	% 100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان اغلبية المستجوبين هم خرجي جامعات، حيث بلغت نسبتهم 74.5 وهذا مبرر لان الاستمارة وزعت على معظم اطارات المديرية، في حين ان باقي المستجوبين فهم من مستوى ثانوي فبلغت نسبتهم 9.1 وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



دائرة نسبية تمثل الدرجة العلمي

❖ توزيع حسب سنوات الخبرة

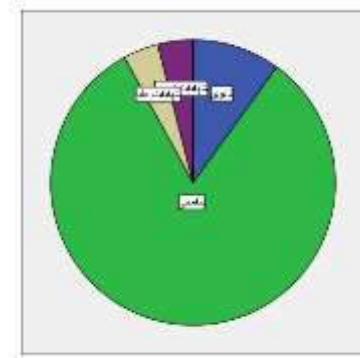
الجدول 06: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	9.1
جامعي	41	74.5
شهادات عليا	3.6	2
شهادات اخرى	3.6	2
المجموع	9.9	50

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 15 سنة تقدر نسبتها 56.4 وهذا ما يدل ان المستجوبين لديهم اقدمية مهنية كافية تسمح لنا بتحليل موضوع الدراسة، في حين بلغت نسبة المستجوبين من 10-15 سنة 16.4، اما الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنة بلغت نسبتهم 14.5، اما الذين تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات فبلغت نسبتهم 3.6، والشكل التالي يوضح ذلك:

دائرة نسبية توضح الخبرة



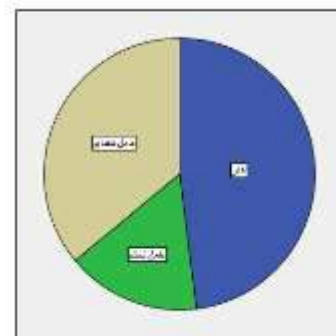
توزيع افراد العينة حسب المهنة

جدول 07: توزيع افراد العينة حسب المهنة

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
43.6	24	الاطارات
14.5	8	عامل تحكم
32.7	18	عامل تنفيذي
100	50	المجموع

المصدر: عداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية المستجوبين هم عمال تنفيذيين حيث تقدر نسبتهم ب 32.7، في حين بلغت نسبة الاطارات 43.6، اما عمال تحكم فبلغت نسبتهم 14.5، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



دائرة نسبية تمثل المهنة

❖ عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الجدول 08: تحليل عبارة المحور الأول

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
يتميز المديرين والمسؤولين بصفات قياسية	12	-	-	-	-	3.7000	1.24949	مرتفعة
يتم العمل باستمرار لتحسين العمل بما يحقق اهداف المديرية	-	28	-	-	-	3.7200	1.35586	مرتفعة
يتم اعلان الموظفين بقرارات الادارة العليا بصورة مستمرة.	10	16	2	6	4	3.6200	1.19335	مرتفعة
ترتكز المديرية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	5	17	7	9	6	3.5400	1.35842	متوسطة
يراعي المدير الاحتياجات الانسانية للموظفين في المديرية.	8	16	6	3	8	3.6600	1.37929	مرتفعة
يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في المديرية لتحقيق عمليات التغيير.	7	19	5	16	2	2.8200	1.35059	مرتفعة
ترتبط المكافآت الادارية بصورة واضحة.	10	16	8	17	4	3.3800	1.44123	منخفضة
يلتزم موظفو المديرية بالقوانين والتعليمات.	12	35	4	3	2	3.6800	1.25259	مرتفعة
هل يوجد اهتمام كبير لقيمة الوقت وانجاز المهام في الأجل المحددة.	8	29	5	9	1	3.5000	1.311320	متوسطة
يضع الموظفون الاهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها.	9	16	11	10	1	3.8800	1.11831	مرتفعة
هل تقوموا بتجريب اساليب عمل جديدة رفقة فريق عمل	5	22	8	11	2	3.1600	1.58256	منخفضة
ترتبط اجور العمال بمستوى الافكار الابتكارين المقدمة لتحسين الخدمة.	2	6	11	21	10	3.000	1.78429	منخفضة
توجد فرصة متاحة للموظفين بمواصلة تعليمهم اثناء الخدمة	8	38	3	4	-	3.7600	1.33340	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

بين الجدول التالي النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية ان متوسط الحسابي بلغ 3.7800 وتوافقت قيمة درجة الحياد حيث يعتبر ان هناك ثقافة تنظيمية جيدة داخل المديرية.

فكانت اجابات افراد العينة على العبارة رقم 12 نحو الموافقة كبيرة بمتوسط حسابي قدره 3.8800، وتقيد هذه العبارة بان المديرية تهتم بالثقافة التنظيمية، وبلغ انحراف المعياري لها 1.11831 يعكس وجود تجانس في الاجابات.

اما في العبارة رقم 13 و 2 و 3 بمتوسط حسابي 3.7600 و 3.7000 و 3.7200 وهي درجة عالية من الموافقة كما ان اجابات هذه العبارات متجانسة حيث بلغت انحراف المعياري لهم 1.33340 و 1.35586 و 1.24949.

وبالنسبة للعبارة رقم 3 و 5 و 8 فقد بلغ متوسط الحسابي لهم 3.6200 و 3.6600 و 3.6800 حيث تعتبر درجة الحياد اي ان هناك حياديين في الاجابات على هذه العبارات فقد بلغ انحراف المعياري لهم 1.9335 و 1.37929 و 1.25259.

وفي الاخير هناك عبارات 4 و 11 و 12 تتمتع بمتوسطات متقربة وهذا ما يدل على وجود توافق كبير

المحور الثاني: الادارة الاستراتيجية
الجدول 09: تحليل عبارة المحور ثاني

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
لا يزعجنا قيام المنظمة بتحديد خططها كلها ان دعت الضرورة لذلك	9	29	6	8	-	3.7800	0.99571	مرتفعة
استراتيجية التي تقدمها المديرية واضحة ولا غموض فيها	6	21	16	6	-	3.7600	1.28667	مرتفعة
تعمل المديرية على استقطاب الافراد ذوي الكفاءة المناسبة لتحقيق اهدافها	3	16	11	17	1	3.4600	1.44575	مرتفعة
يشارك الموظفون في صياغة استراتيجية المديرية	4	18	13	17	2	2.3800	1.21.33	متوسطة
تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين الامكانيات المديرية الداخلية والتغيرات الخارجية	9	16	11	15	2	3.0000	1.21218	متوسطة
عند صياغة الاستراتيجية تقوم المديرية بجمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بالبيئة	4	17	15	10	2	3.0200	1.37752	متوسطة
تتسجم الاستراتيجية مع طبيعة النشاط الذي تمارسه	11	23	9	7	1	3.2800	1.52583	متوسطة

متوسطة	1.33722	3.2600	1	6	13	23	11	تعتبر الاستراتيجية الإطار العام الذي تنبثق منه الاهداف
متوسطة	1.16479	3.5200	-	12	10	21	8	يتم تحديد الاستراتيجية بناء على امكانيات البشرية للمديرية
مرتفعة	1.16567	3.7800	2	6	14	22	6	تحديد الفرص التي يمكن للمديرية الاستفادة منها

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان المتوسط الحسابي قد بلغ 3.7900 لمجموع العبارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ومدى اهتمام المديرية بها، حيث بلغ 3.7900 فهو يدل على مدى الموافقة على العبارات. حيث نجد العبارة رقم 1 و 2 و 23 اتت بمتوسطات 3.7800 و 3.7800 و 3.7600 فهي متقاربة حيث انها تتمتع بدرجة عالية من الموافقة فيما يتعلق بصياغة واتخاذ القرارات المناسبة، وكيفية الحصول على الفرص وان تكون قوية من اجل التغلب على نقاط ضعفها والتهديدات الخارجية. اما فيما يخص العبارات رقم 3 و 22 يتمتعن بمتوسطات على التوالي 3.4600 و 3.5200 لهم درجة استجابة متوسطة، وهذا ما يعكس اهتمام ايجابي بالاستراتيجية. اما العبارات رقم 4 و 7 و 8 يتمتعن بمتوسطات على التوالي 2.3800 و 3.2800 و 3.2600 لهم درجة متوسطة يدل على مدى استجابة للعبارات.

المطلب الثاني: اختبار نتائج الفرضيات

الفرع الأول: دراسة التوزيع

اذن يمكن اعتبار ان توزيع المتغيرات يخضع لتوزيع طبيعي، ومنه يمكن اجراء $n=50$ من خلال حجم

العينة

الاختبارات التالية لمعرفة ما اذا كانت هناك دلالة احصائية بين محوري الدراسة في مديرية الضرائب بعين

تموشنت:

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية: H_0

: لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية H_1

تم اختيار هذه الفرضية بالمقارنة بين المتوسطات للإجابة على اسئلة المحور الاول

الجدول رقم 10: يمثل حساب t-test المحور الاول

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	المحسوبة t قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	49	3	1.7200	3.7300	أثر الثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية.

الارتباط المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على Spss.

فإذا كانت أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية sig نقارن من الجدول بين مخرجات

ونرفض الفرضية البديلة والعكس.

من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي 3.7200 والانحراف المعياري 1.7200 وهذا ما يدل على

انه يوجد اثر للثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية.

ملاحظة:

درجة الحرية = عدد افراد المجموعة - 1 بمعنى $49 = 50 - 1$.

اختبار الفرضية الثانية:

: لا يوجد أثر بين الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية H_0

: هناك أثر للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية H_1

القيمة الاحتمالية درجة الحرية قيمة المحسوبة t الانحراف المعياري المتوسط

الحسابي

0.00 49 3 3.7900 1.500 يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية والإدارة

الإستراتيجية.

الارتباط المعنوية عند مستوى معنوية 0.05

Sig نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي 3.7900 والانحراف المعياري 1500 اكبر من

قيمة وهذا ما يدل على انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

اظهرت الدراسة الميدانية النتائج التالية:

حسب عينة الدراسة الموزعة على افراد العاملين، حظيت نسبة الاناث اعلى من 40-50 سنة، اي فئة مما يؤكد على ان مديرية الضرائب %الاقدمية والمتحصلين على شهادات جامعية، حيث قدرت بنسبة 75 تعتمد على اطارات ذات المستوى التعليم العالي، مما يدل على ان المديرية تعتمد على اصحاب الخبرة كبير في اداء نشاطها او اعمالها.

اثبتت نتائج تحليل دراسة المحور 01 "الثقافة التنظيمية" على ان المتوسط الحسابي يساوي 3.78، وقدر انحرافه المعياري 1.11 بدرجة استجابة مرتفعة، وهذا ما يدل على ان جميع افراد العينة يثبتون اهتماما كبير بالثقافة التنظيمية.

اما نتائج تحليل دراسة المحور 02 " الادارة الاستراتيجية " على متوسط الحسابي يساوي 3.79، وانحرافه المعياري 1.50 بدرجة استجابة كذلك مرتفعة، وهذا ما يدل على ان افراد العينة يهتمون بالإدارة الاستراتيجية بشكل كبير جدا.

الفرضية الرئيسية:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي العلاقة بين متغيري الدراسة: الثقافة التنظيمية " مستقل " والإدارة الإستراتيجية تابع " ان وجود أثر للثقافة التنظيمية على الادارة الاستراتيجية، وهذا ما يدل ان المديرية تهتم بالثقافة التنظيمية.

الفرضية الثانوية:

اظهرت النتائج ان هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية رغم المكانة التي تحظى بها مديرية الضرائب التي تبذلها في الاهتمام بها وكيفية تطبيق استراتيجيتها، اذ نجد ان معظم الموظفين ليس لديهم دراية بالثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية وما له من إثر في تحسين اداءهم.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال بحثنا في هذا الفصل دراسة الثقافة التنظيمية والادارة الاستراتيجية، على مستوى مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، باعتبارها محل دراستنا اضافة الى محاولة التعرف على مدى قدرة المديرية في تطبيق الثقافة التنظيمية، مسلطين الضوء على الموظفين انطلاقا من ابعاد الثقافة، حيث استعنا بمجموعة من الادوات تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الذي استهدف عينة من الموظفين تمثلت في 50 عينة استتجنا من في الاخير وجود اثر للثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية.

الْخَاتِمَةُ الْعَامَّةُ

ان نجاح اي منظمة يتطلب عدة عوامل وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، باعتبارها منظومة من القيم والقواعد المشتركة، حيث يتضح ذلك من خلال الربط بين ابعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، وبالتالي فان كل تخطيط او تنفيذ وصياغة الاستراتيجية يضمن نجاحه من خلال معرفة البناء السلوكي السائد الذي يعبر عن الثقافة.

وفي الاخير هذا البحث كشف لنا الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على الادارة الاستراتيجية من خلال التفاعل الايجابي لأعضاء المنظمة.

النتائج المتوصل اليها:

كنتائج للدراسة النظرية توصلنا الى العديد من الابعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية اذ يجب على المنظمات الانتباه اليها وأخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق اهداف المنظمة، حيث يعود بالنفع عليها وتحسين صورتها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ان المنظمات الان تهتم بمفهوم الثقافة التنظيمية، كما انها تهتم بتطبيق الادارة الاستراتيجية وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الثانية.

ان دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق الادارة الاستراتيجية تعتبر من المواضيع الجديدة والهامة التي شغلت العديد من الباحثين التي تسعى حول فكرة الثقافة التنظيمية ، وعليه حاولنا خلال مديرية الضرائب بعين تموشنت محل الدراسة والاجابة على الاشكالية المطروحة فيما يخص " اي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية " من خلال استخدام مجموعة من الادوات : الاستبيان ، المقابلة ، الملاحظة ، وجهت عينة من الموظفين وفي النهاية تم التوصل الى وجود اثر للثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية .

التوصيات:

- ❖ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعارف المشتركة بين الموظفين في المديرية.
- ❖ اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم في طرح الافكار خاصة بالعمال التنفيذيين.
- ❖ العمل على استقطاب افراد ذوي كفاءات عالية من اجل اعطاء صورة واضحة للعمال عن مفهوم الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

آفاق الدراسة:

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها وعلى ضوء التوصيات سيتم فيما يلي اقتراح بعض المواضيع التي تعد افاق البحث والتي تعبر عن مجموعة من الجوانب التي تحتاج الي دراسة وتوضيح بعض العلاقات بين المفاهيم الحديثة في مجال الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ وصياغة الاستراتيجية.

أثر الثقافة التنظيمية في تقييم اداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- امينة صديقي ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستير الاكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2013/2012.
- خبابة علاء الدين ، اثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، تخصص ادارة اعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والاتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2018/2017.
- راضية عضوي ، الادارة الاستراتيجية و مختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف و تحسين الارباح ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2017/2016.
- سوما على سلطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تسرين ، 2007/2006.
- شاكر تركي امين ، الادارة الاستراتيجية ، قيم الادارة والاقتصاد ، دار النشر وائل للنشر عمان ، الاردن ، 2019.

الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية



استبيان

اخي العامل اختي العاملة
السلام عليكم وبعد :

في اطار اعداد مذكرة تخرج قمنا بدراسة حالة حول "اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية " في مديرية الضرائب ، وذلك في اطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص "تسيير الموارد البشرية " ، ونظرا لأهمية ارائكم في استخلاص النتائج المرجوة من هذا العمل ، يرجى التكرم بالإجابة على العبارات التي تعبر عن رأيكم علما ان ما سوف تتفضلون به من اراء هو لغاية خدمة اغراض البحث العلمي لا اكثر ، وسوف يتم معالجته بمنتهى السرية والأمان .

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

أولا البيانات العامة

١ - النوع

ذكر

انثى

ب - المستوى التعليمي ثانوي جامعي شهادات عليا شهادات أخرى ج - العمر اقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 40-50 سنة اكثر من 50 سنة ث - الخبرة اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنة اكثر من 15 سنة ج - المهنة إطار عامل تحكم عامل تنفيذي

ثانيا المحور 01 الثقافة التنظيمية

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يتميز المدير يون والمسирون بصفات قيادية					
2- يتم العمل باستمرار لتحسين العمل بما يحقق اهداف المديرية .					
3- يتم اعلان الموظفين بقرارات الإدارة العليا بصورة مستمرة .					
4- تركز المديرية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .					
5- يراعي المدير الاحتياجات الإنسانية للموظفين في المديرية .					

					6- يتم التنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة في المديرية لتحقيق عمليات التغيير
					7- ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء
					8- يلتزم موظفو المديرية بالقوانين والتعليمات .
					9- هل يوجد اهتمام كبير لقيمة الوقت وإنجاز المهام في الآجال المحددة ..
					10- يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها .
					11- هل تقومو بتجريب أساليب عمل جديدة رفقة فريق العمل .
					12- ترتبط أجور العمال بمستوى الافكار الابتكارين المقدمة لتحسين الخدمة .
					14- توجد فرصة متاحة للموظفين بمواصلة تعليمهم اثناء الخدمة .

ثالثا المحور 02 الإدارة الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					15- لا يزعجنا قيام المديرية بتجديد خططها كلها ان دعت الضرورة لذلك .
					16- استراتيجية التي تقدمها المديرية واضحة ولا غموض فيها .
					17- تعمل المديرية على استقطاب الافراد ذوي الكفاءة المناسبة لتحقيق أهدافها
					18- يشارك الموظفون في صياغة استراتيجية المديرية .
					19- تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين الإمكانيات المديرية الداخلية والتغيرات الخارجية
					20- عند صياغة الاستراتيجية تقوم المنظمة بجمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بالبيئة .

					21- تتسجم الاستراتيجية مع طبيعة النشاط الذي تمارسه .
					22- تعتبر الاستراتيجية الاطار العام الذي تنبثق منه الأهداف .
					23- يتم تحديد الاستراتيجية بناء على إمكانيات البشرية للمديرية .
					24- تحديد الفرص التي يمكن للمديرية الاستفادة منها .

تحكيم الاستبيان:

التسلسل	الأساتذة	الجامعة
01	اوكدان سناء	جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت
02	بن يمينة	جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت
03	حولية يحيى	جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة ابعاد الثقافة التنظيمية، بحيث تعتبر من الاسس التي تحدد سلوك الفرد داخل المنظمة وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة في تحديد وصياغة الاستراتيجية.

وللوصول الى اهداف الدراسة قمنا بدراسة ميدانية شملت كل فروع مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، حيث قمنا بإعداد اداة الاستبيان لجمع البيانات، كذلك اعتمدنا على المقابلة والملاحظة ومن ثم جمع وتحليل البيانات من اجل الوصول الى توصيات تستفيد منها المديرية. Spss واختبار الفرضيات وذلك باستعمال برنامج

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الادارة الاستراتيجية، ابعاد الثقافة التنظيمية.

Summary

This study aimed to identify the impact of organizational culture in the application of strategic management, by studying the dimensions of organizational culture, so that it is considered one of the foundations that determine the behaviour of the individual within the organization and how to take appropriate decisions in determining and formulating the strategy.

In order to reach the objectives of the study, we conducted a field study that included all departments of the Tax Directorate of Ain Temouchent State, where we prepared a questionnaire as a tool to collect data. We also relied on the interview and observation, and then collected and analyzed the data, and also tested hypothesis using a program called SPSS in order to reach recommendations that the directorate would benefit from.

key words :

Organizational culture, strategic management, dimensions of organizational culture.