

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي، الطور الأول

الميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان

## أثر القيادة على التكيف التنظيمي دراسة حالة بمديرية الضرائب لولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ(ة):  
د/موسي مروة

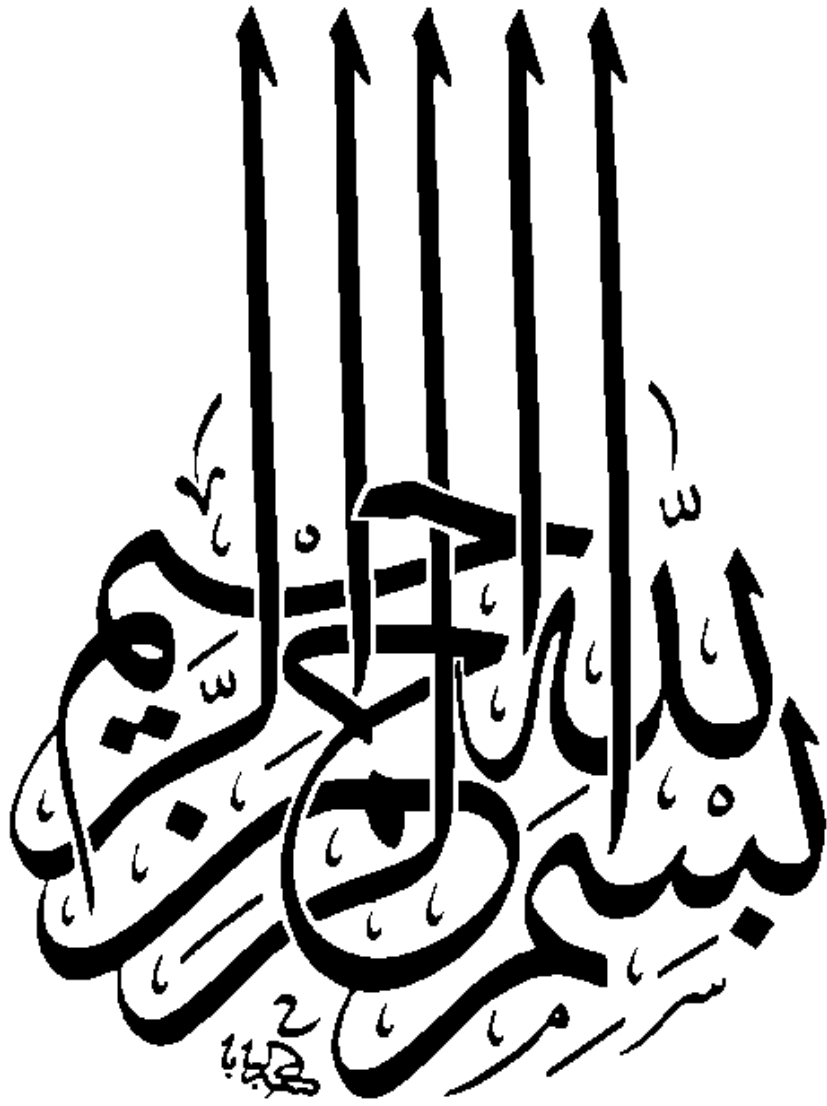
من إعداد الطالبتين:

- بهاز لينة
- بن بادة فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن عبد الرحمان ذهبية	أستاذ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي، الطور الأول

الميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان

## أثر القيادة على التكيف التنظيمي دراسة حالة بمديرية الضرائب لولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د/موسي مروة

من إعداد الطالبتين:

- بهاز لينة

- بن بادة فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2026/2025



## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، نحمده سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة مويسي مروة التي كانت خير موجهة وسند لنا طوال فترة إعداد هذه المذكرة وذلك لما قدمته لنا من نصائح قيمة وتوجيهات سديدة وملاحظات علمية ساهمت بشكل كبير في إنجاز هذا العمل في أحسن صورة فكانت مثالا للأستاذة المتفانية في عملها

كما نتوجه بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسمنا الكرام الذين لم يخلوا علينا يوماً بعلمهم ومعارفهم طيلة مشوارنا الدراسي وكان لهم الفضل الكبير في تكويننا العلمي والمعرفي

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد سواء بالدعم المعنوي أو بالمعلومات والنصائح التي ساهمت في إتمام هذا العمل.

كما نتوجه بأسمى عبارات الامتنان والعرفان إلى عائلاتنا الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم لنا طوال سنوات الدراسة فكانوا مصدر قوتنا وتحفيزنا للوصول إلى هذه المرحلة

وفي الأخير، نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح

شكراً لكم جميعاً، ودمتم مصدر إلهام ونجاح.

## إهداء

إلى عائلتي العزيزة، سندي الدائم ونبض روحي  
إلى أمي وأبي، نبراس حياتي، ودعاؤكم الذي يضيء دربي،  
إلى إخوتي، رفاق الدرب وشركاء الفرح  
إلى أصدقائي الأوفياء من كانوا لي عوناً في كل خطوة  
لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي، عربون محبة وامتنان،  
فلولا دعمكم وتشجيعكم، لما وصلت إلى هذا الإنجاز.

شكراً من القلب...

### المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى العلاقة بين أنماط القيادة والتكيف التنظيمي داخل المنظمة، من خلال تحليل مدى تأثير القيادة الفعالة على قدرة المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية والتنظيمية. انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى مساهمة القيادة في تعزيز التكيف التنظيمي، مع التركيز على الأنماط القيادية الحديثة مثل القيادة الديمقراطية والتحويلية.

أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تسهم في رفع مستوى المرونة داخل المنظمة، وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين. كما تبين أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز التواصل الداخلي يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وتكيفاً. وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم في تحفيز الإبداع والابتكار، بينما تعمل القيادة الديمقراطية على تعزيز التعاون والثقة بين الأفراد. وبالتالي، فإن الجمع بين هذه الأنماط يساعد المنظمة على التكيف بشكل أفضل مع التحديات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين القيادة الفعالة والتكيف التنظيمي، مما يؤكد أهمية تطوير المهارات القيادية داخل المؤسسات لضمان استمراريتها ونجاحها في بيئة تنافسية متغيرة. **الكلمات المفتاحية:** القيادة، التكيف التنظيمي، التغيير التنظيمي، مديرية الضرائب ولاية غرداية.

## **Abstract :**

This study examines the relationship between leadership styles and organizational adaptation within organizations, focusing on how effective leadership influences an organization's ability to respond to environmental and structural changes. The research is based on a central question regarding the extent to which leadership contributes to enhancing organizational adaptability, with emphasis on modern leadership styles such as democratic and transformational leadership.

The findings indicate that effective leadership plays a crucial role in improving organizational performance by enhancing flexibility and reducing employees' resistance to change. Results also show that involving employees in decision-making and strengthening internal communication helps create a more stable and adaptive work environment.

The study further reveals that transformational leadership fosters creativity and innovation, while democratic leadership strengthens cooperation and trust among employees. Therefore, combining these leadership styles significantly improves organizational adaptability in dynamic environments.

Overall, the study confirms a positive and significant relationship between effective leadership and organizational adaptation, highlighting the importance of developing leadership competencies to ensure organizational sustainability and success in a constantly changing competitive environment.

**Keywords:** Leadership, organizational adaptation, organizational change, Directorate of Taxes, Ghardaia Province.



---

## قائمة المحتويات

---



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الملخص قائمة المحتويات قائمة الجداول و الإشكال
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	تمهيد الفصل الأول
11	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
11	المطلب الأول: ماهية القيادة في المنظمة
18	المطلب الثاني: ماهية التكيف التنظيمي
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (الوطنية – الأجنبية)
30	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة.
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية	
37	تمهيد الفصل الثاني
38	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها
38	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.
60	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات التحليل.
60	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

## قائمة المحتويات

60	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
63	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
71	خلاصة الفصل الثاني
73	خاتمة
78	قائمة المراجع
80	الملاحق



---

## قائمة الجداول و الإشكال

---



## قائمة الجداول و الأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	الفرق بين القيادة والإدارة	1.1
48	أسلاك للمديرية الولائية للضرائب	1.2
49	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب	3.2

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	يوضح الأنماط القيادية الثلاث وكيفية العمل فيهم	1.1
40	الهيكل التنظيمي لمديرية العامة للضرائب	1.2

## قائمة الجداول و الأشكال

42	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للضرائب	2.2
46	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب	3.2

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
17	المقابلة	01



---

# مقدمة

---



### أ. توطئة :

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات عميقة ومتسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، والانفتاح الاقتصادي، واشتداد المنافسة في مختلف القطاعات، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التكيف المستمر مع البيئة المحيطة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية. ولم يعد نجاح المنظمة مرتبطاً فقط بتوفر الموارد المادية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية ونوعية القيادة التي توجهها.

وتُعد القيادة من أهم العناصر التي تسهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، إذ تلعب دوراً محورياً في تحفيز العاملين، وتحقيق الانسجام بينهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. كما أن القيادة الفعالة تساهم في خلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بمفهوم التكيف التنظيمي.

ويُقصد بالتكيف التنظيمي قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل هيكلها واستراتيجياتها وأنماط عملها بما يتلائم مع متطلبات البيئة. وفي هذا السياق، تبرز العلاقة الوثيقة بين القيادة والتكيف التنظيمي، حيث تسهم القيادة في توجيه المنظمة نحو التغيير والتجديد وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات.

ومن هنا تكتسي دراسة دور القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي أهمية كبيرة، خاصة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر. إذ أن فهم طبيعة هذه العلاقة يساعد على تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفهوم القيادة وأنماطها، وكذا مفهوم التكيف التنظيمي وأبعاده، مع التركيز على الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق هذا التكيف داخل المنظمة.

تُعتبر القيادة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، لما لها من تأثير مباشر في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة، أصبح التكيف التنظيمي ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسة. ومن هذا المنطلق، نسعى في هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين القيادة والتكيف التنظيمي، وتحليل دور القائد في تحقيق هذا التكيف داخل المنظمة.

### ب. إشكالية الدراسة :

وعليه، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي: إلى أي مدى تؤثر أنماط القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالقيادة وما أهم أنماطها؟
2. ما مفهوم التكيف التنظيمي وما خصائصه؟
3. كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على التكيف التنظيمي؟
4. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الفعالة وقدرة المنظمة على التكيف؟

### ج. فرضيات البحث :

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الفعالة وتحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة.

**الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر أنماط القيادة الحديثة (الديمقراطية والتحويلية) إيجابيًا على التكيف التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم القيادة في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات.

### د. أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى:

- التعرف على مفهوم القيادة وأنماطها.
- إبراز مفهوم التكيف التنظيمي وأهميته.
- تحليل العلاقة بين القيادة والتكيف التنظيمي.
- توضيح دور القيادة في مواجهة التغيرات التنظيمية.
- تقديم إطار نظري يساعد في فهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي.

## ه. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز الدور الحيوي للقيادة داخل المنظمة.
- المساهمة في فهم آليات التكيف التنظيمي.
- مساعدة المؤسسات على تطوير أساليبها القيادية.
- تقديم مرجع علمي للباحثين في مجال الإدارة

## أسباب اختيار الموضوع :

### 1. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع القيادة.
- الاهتمام بفهم كيفية نجاح المنظمات.
- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي.

### 2. أسباب موضوعية:

- أهمية القيادة في نجاح المؤسسات.
- التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- قلة الدراسات التي تربط بين القيادة والتكيف التنظيمي.

## س. حدود الدراسة :

وتمثلت حدود الدراسة في :

1. **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تحليل أثر أنماط القيادة داخل المنظمات على مستوى التكيف التنظيمي، من خلال التركيز على المفاهيم والأبعاد المرتبطة بكل من القيادة والتكيف التنظيمي.

2. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة داخل مديرية الضرائب لولاية غرداية

3. **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهر افريل و ماي

من الأفضل إضافة نموذج الدراسة: يُوضح العلاقة بين المتغيرات (القيادة و التكيف التنظيمي)

### م. منهجية الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول العلاقة بين القيادة والتكيف التنظيمي.

### ح. صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات، تمثلت أساساً في صعوبة الحصول على مراجع حديثة ومتخصصة تجمع بين متغيري القيادة والتكيف التنظيمي في آن واحد، إضافة إلى محدودية الدراسات التطبيقية في البيئة المحلية. كما شكلت قلة البيانات الميدانية عائقاً أمام التحليل الدقيق، خاصة في ظل تحفظ بعض المؤسسات في تقديم المعلومات. ومن بين الصعوبات كذلك ضيق الوقت المخصص لإنجاز البحث، وصعوبة التنسيق بين الجوانب النظرية والتطبيقية. كما واجهنا تحدياً في اختيار المنهج المناسب وصياغة الفرضيات بشكل دقيق، بالإضافة إلى صعوبة تبسيط المفاهيم النظرية المعقدة بأسلوب علمي واضح.

### ذ. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذا البحث إلى مبحثين رئيسيين، حيث تناولنا في المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة والتكيف التنظيمي، والذي تضمن ثلاثة مطالب: المطلب الأول حول ماهية القيادة في المنظمة، والمطلب الثاني حول ماهية التكيف التنظيمي، أما المطلب الثالث فقد تناول دور القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد خصص للدراسات السابقة، حيث تم في المطلب الأول عرض الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتكيف التنظيمي، وفي المطلب الثاني تم تحليل ومناقشة هذه الدراسات من حيث أوجه التشابه والاختلاف، مع إبراز الإضافة التي قدمتها دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة.



## الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة

الدوليه و الخارجيه

---



### تمهيد الفصل الأول:

يشكل الإطار النظري منطلقًا أساسيًا لفهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يتيح للإمام بالجوانب الفكرية والعلمية المفسرة الظاهرة أثر القيادة على التكيف التنظيمي وفي هذا الإطار، يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة داخل المنظمة من حيث تعريفها وأهميتها وأنماطها المختلفة، مع إبراز الفروق بينها وبين الإدارة، كما يعالج مفهوم التكيف التنظيمي باعتباره من المتغيرات الحديثة في الفكر الإداري، من خلال تحديد تعريفه وأهميته وخصائصه الأساسية، ولا يقتصر الفصل على عرض المفاهيم، بل يسعى إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال توضيح الدور الذي تُمارسه القيادة في تعزيز التكيف التنظيمي داخل المنظمات بما يسهم في بناء رؤية نظرية متكاملة تدعم الدراسة التطبيقية.

تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين :

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة والتكيف التنظيمي
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة والتكيف التنظيمي.

إن تناول الجوانب النظرية خطوة أساسية لفهم مختلف أبعاد الموضوع المدروس، حيث يسمح بتحديد المفاهيم الرئيسية وضبطها بشكل علمي دقيق وفي هذا الإطار يركز هذا المبحث على عرض وتحليل المفاهيم المرتبطة بالقيادة داخل المنظمة، من خلال إبراز تعريفها وأهميتها وأنماطها، مع التمييز بينها وبين مفهوم الإدارة، كما يتطرق إلى مفهوم التكيف التنظيمي باعتباره من الركائز الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة التغيرات، وذلك من خلال تحديد تعريفه وأهميته وخصائصه، ويختتم هذا

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث بتسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين القيادة والتكيف التنظيمي، من خلال إبراز الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق هذا التكيف داخل البيئة التنظيمية.

### المطلب الأول: ماهية القيادة في المنظمة

#### 1- مفهوم القيادة :

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة , لما لها من ارتباط وثيق بالجانب الإنساني والاجتماعي داخل المنظمة , اذ تقوم على التأثير في الافراد, وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة . ورغم أهمية هذا المفهوم الا انه لم يحظ بتعريف موحد ,<sup>1</sup> نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين وتعدد المداخل العلمية التي تناولته. ويعود هذا الاختلاف الى تنوع البيئات التنظيمية وتباين طبيعة العلاقات الإنسانية داخلها , مما جعل مفهوم القيادة يتطور بتطور الفكر الإداري. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق الى مفهوم القيادة من خلال عرض تعريفها اللغوي, ثم الانتقال الى ابرز المفاهيم الاصطلاحية لها .

#### -القيادة لغة :

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" او يقوم بمهمة ما , والقيادة حسب راي (ارندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدا الفعل وبين من ينجز , اما معناها في اللغة العربية : " فالقود هو نقيض السوق , يقود الدابة من امامها ويسوق من خلفها , ان القود من امام والسوق من خلف , والانقياد معناه الخضوع , وجمع قادة وقواد "<sup>2</sup>.

#### -القيادة اصطلاحا :

اما القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية , فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الافراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الافراد الاخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه , ومن اهم التعاريف التي أعطيت لها نجد :

في دراسة قدمها هيث وزملاؤه : عرفوا القيادة على انها نشاط وفعالية , تحتوي على التأثير في سلوك الاخرين , والجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة .

<sup>1</sup> زويتى سارة , وآخرون , السلوك الإداري : الإدارة المحلية , القيادة الإدارية , التغيير التنظيمي , دار الأيام للنشر والتوزيع 2012, ص69

<sup>2</sup> هایل عبد المولى طشطوش , اساسيات في القيادة والإدارة ( النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ) , دار الكندي للنشر والتوزيع , 2005. ص20-21

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

من خلال هذا التعريف يتضح ان عملية نشطة وفعالة وهي عملية تأثير على سلوك الاخرين وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة .

يعرف **تانونبوم : Tannenbaum** القيادة على انها تأثير شخصي متداخل , تمارس في موقف محدد , وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر), للتأثير على سلوك الاتباع (المتأثرين) , من اجل اتباع موقف معين.

ويعرف **وايت White** : القيادة بانها قيام القائد بتنسيق وتوجيه ورقابة العمال الاخرين في الإدارة .<sup>1</sup> كما يراها **هاوس : Housse** والذي اشتهر بنظريته في القيادة والدافعية بان القيادة هي القدرة لدى الفرد للتأثير ودفع وجعل الاخرين بفعالية في نجاح المنظمة .

### 2- أهمية القيادة :

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وانها مفتاح الإدارة . وان أهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية اكثر ديناميكية وفاعلية , وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها , وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري .<sup>2</sup>

### ولعل أهمية القيادة تكمن في النقاط التالية :<sup>3</sup>

1. القيادة هي حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
2. القيادة هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
3. تدعم القيادة القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان
4. تسيطر القيادة على مشكلات العمل وحلها , وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
5. تعمل القيادة على تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة , كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
7. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة

ان أي منظمة "مهمة تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات " فإنها تظل بحاجة دائما الى قيادة توجهها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق (1) , ص 71-73  
<sup>2</sup>وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي , الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التعبير التنظيمي , مذكرة ماستر , جامعة الازهر - غزة- , 2015/2016 ص 14 .  
<sup>3</sup>محمد هاني محمد , السلوك التنظيمي الحديث , دار المعترف للنشر الطبعة الأولى , عمان- الأردن 2015, ص210.

### 3- أنماط القيادة:

لقد تبين من خلال الدراسات التي تمت حول القيادة أن هناك تأثير للنمط القيادي السائد في الروح المعنوية لدى العاملين و بشكل عام هناك ثلاث أنماط متعارف عليها من القيادة و هي<sup>1</sup>:

■ **القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية):** وهي التي تؤمن بمركزية السلطة و اتخاذا لقرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم. و القائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية "الدكتاتور"، يؤمن بسياسة المكافأة و العقاب، و بالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية X (لماكغريغور)، التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول و يجب دفعه للعمل بالإثابة و العقاب معاً، و يجب أن تمارس عليه رقابة صارمة و أن يطيع ما يطلب منه. لقد أثبتت الدراسات أن لهذا النمط من القيادة أثر سلبي في معنويات العاملين فهو يشعرهم بأنهم مقيدون في العمل، و يدارون كالألات دون أن يكون لهم رأي فيما يؤدون هم أعمال. لذلك تعد الأوتوقراطية من أنماط القيادة غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر لأنها تؤدي إلى حدوث صراعات، و تعيق الإبداع لدى المرؤوسين، و تشعرهم بالإحباط، وأحياناً تكون ردة فعلهم تجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه ذلك. يتضح مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي وفق ما تقدم لا يمكن أن يجعل من صاحبه قائداً إدارياً ناجحاً، بل هو رئيس إداري فقط لديه سلطة رسمية تمكنه من الحصول على الطاعة والامتثال عن غير قناعة إما خوفاً من العقاب أو طمعا بالمكافأة التي من حقه أن يعطيها لمرؤوسيه حسب قناعته.

■ **القيادة الحرة (الفوضوية):** وهي نقيض النمط السابق، و بموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، إذ يزودون بكافة المعلومات و المستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل. لقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا القيادي في معنويات العاملين، إلا أنه قد يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل، واحتمال سوء واستغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. وبوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة، أو مع أساتذة الجامعات والأطباء و رجال البحث العلمي... إلخ هؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية و علمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه و الإشراف.

■ **القيادة الديمقراطية (المشاركة):** وهو نمط وسط بين النمطين السابقين، و بموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف و وضع الخطة و السبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو

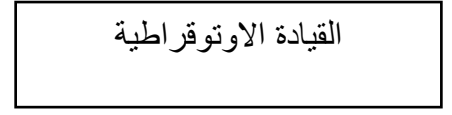
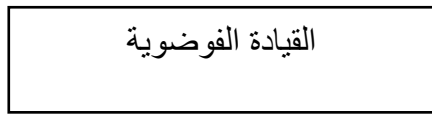
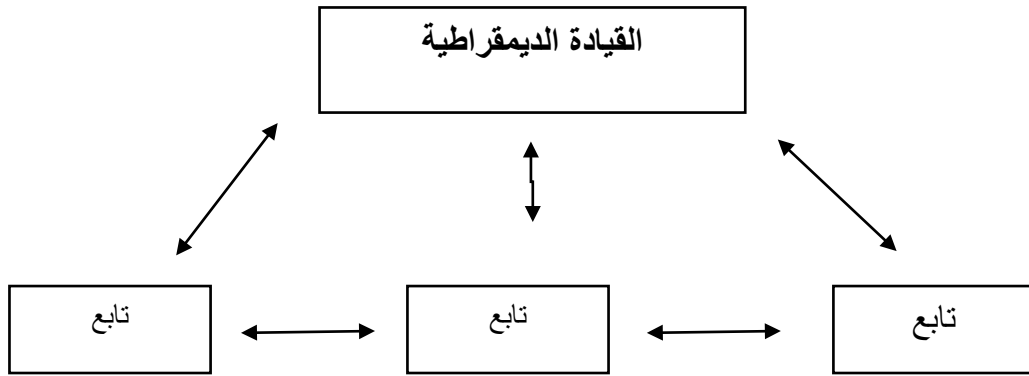
<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي , تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة , دار زهران للنشر والتوزيع -الطبعة 1, عمان -الأردن 2013, ص289-291

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

بذلك يشعرون بأهميتهم و دورهم في العمل و تحقيقا لأهداف، و هذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين

بعد استعراض الأنماط القيادية السائدة، يمكننا القول أن نمط القيادة الديمقراطية الذي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار، هو أفضل نمط في التطبيق العملي، وهذا ما أشارت إليه الدراسات والتجارب في الواقع والتطبيقي.

الشكل رقم (1.1): يوضح الأنماط القيادية الثلاث وكيفية العمل فيهم<sup>1</sup>



المصدر: عمر وصفي عقيلي. مرجع سابق

<sup>1</sup>احسان دهش جلاب, إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير , دار صفاء للنشر , الطبعة 1 , عمان -الأردن , 2011, ص481

4- القيادة والإدارة :

يجد القارئ كثيراً من الخلط بين تعاريف المصطلحات والمفاهيم في علم الإدارة , ومن ابرز المفاهيم التي حدث بينها خلط هي : (القيادة ) و (الإدارة ) , وحاول كثير من العلماء التفريق بين هذين المصطلحين , ومن احدث هذه المحاولات هي ما قام به الدكتور طارق السويدان , حيث فرق تفريقاً دقيقاً بقوله : (القيادة تركز على العلاقات الإنسانية والمستقبل , اما الإدارة فتركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر)<sup>1</sup> وأورد هذا التفريق في عدة أبحاث ومحاضرات و آخرها كتابه الجديد (القيادة المتميزة ) وهو كتاب غير من منشور من ثلاثة أجزاء حيث وضع فيه الفرق بالجدول التالي :

جدول رقم (1.1) الفرق بين القيادة والإدارة<sup>2</sup>

<p>تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل .... ومن هنا تحرص على التأكد من عدم الخوض الا في المهم من الأمور , وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الاتباع والاهتمام بهم كبشر .. باختصار فهي تركز على :</p> <p><b>المستقبل والناس</b></p>	<p><b>القيادة</b></p>
<p>تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر ... ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات واتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة , والتأكد من رفع الإنجازات على المدى القريب . باختصار فهي تركز على :</p> <p><b>العمل قريب المدى</b></p>	<p><b>الإدارة</b></p>

المصدر : احسان دهش جلاب, إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير , دار صفاء للنشر , الطبعة 1 , عمان -الأردن , 2011, ص485

المطلب الثاني : ماهية التكيف التنظيمي

1-تعريف التكيف التنظيمي :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق (4) , ص15  
<sup>2</sup>السويدان وهواري , القيادة المتميزة , 2010 , ص38

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

**لغة :** في اللغة يقال تكيف شيء أي صار على كيفية من الكيفيات .

وتكيف الشخص : بمعنى انسجم وتوافق مع الظروف او جعل ميله او سلوكه او طبعه على غرار شيء<sup>1</sup>.

**اصطلاحا :** هو قدرة المدير على تحقيق التوازن مع ظروف البيئة التنظيمية من حيث الموارد البشرية والمادية المتاحة بالإضافة الى الموازنة بين مطالب المؤسسة والمرؤوسون , والتكيف مع استراتيجيات وسياسات المؤسسة .

كما وردت العديد من التعاريف الخاصة بعملية التكيف التنظيمي نذكر منها :2:

**-تعريف (Klein) :** هو العملية التي يتم من خلالها انتقال الفرد من خارج المؤسسة الى داخلها ويصبح عضوا فعالا بها .

**- تعريف (Neole) :** هو العملية التي يتم من خلالها نقل اهداف المؤسسة ورموزها والطرق التفصيلية لأداء المهام الى العامل الجديد لان التكيف التنظيمي يؤدي الى حدوث توافق بين الفرد والمؤسسة فكلما زادت عملية التكيف كلما زاد التوافق بين قيم الفرد وقيم المؤسسة.

**تعريف (Wiener) :** هو عملية تؤدي الى توافق قيم ورموز ومعتقدات الفرد مع القيم والرموز السائدة في المؤسسة .

### 2-أهمية التكيف التنظيمي :

تبرز أهمية التكيف التنظيمي فيما يلي :3:

- يعتبر التكيف من الأمور المهمة في إنتاجية المدير وادائه في العمل فكلما كان المدير راضيا عن عمله ومتكيفا مع البيئة التنظيمية, كلما كان افضل في أدائه وعطاءه
- يؤدي الى تنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل
- يساعد التكيف التنظيمي على اكساب المدير ثقافة المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية .
- تعتبر عملية التكيف التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن في بيئة المنظمة , من خلال تكيف العاملين مع بيئة المنظمة

<sup>1</sup>قذيفة محمد , القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل , مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف -المسيلة-2016/2017 ص24

<sup>2</sup>جمال سيد عبد العال , المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة , مجلة الإدارة , مجلد 24 , عدد3 , 1992,ص105

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق (10) , ص28

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- يساعد التكيف التنظيمي الأعضاء الجدد في المؤسسة على القيم والمعايير والسياسات التنظيمية
- القدرة على التكيف التنظيمي تعد مفتاح الجودة الذي يمكن المدير من إدارة عملية التغير والتطور التنظيمي , بكونه لديه القدرة على تعديل سلوكه للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من المتطلبات الواجب توافرها لدى المدير .

### 3-خصائص التكيف التنظيمي:

للتكيف التنظيمي مجموعة من الخصائص، نذكر منها ما يلي :

1. عملية مستمرة، وذلك لأن حاجات الفرد تتغير باستمرار، فالتكيف لا يتم مرة واحدة بصفة نهائية، بل يستمر مدي الحياة .
- 2.التكيف التنظيمي قد يكون إيجابياً في فترة من الفترات وسلبياً في فترة أخرى، وقد يكون متوافقاً في مجال من المجالات، وغير متوافق في مجال آخر , يعني انه نسبي ومتغير وليس ثابت .
- 3.عملية التكيف التنظيمي تكون حسب رغبة المدير المدير وبإرادته .
- 4.قد يُغيّر المدير في عملية التكيف من بيئته الداخلية، وذلك بتعديل بعض سلوكياته وتغيير أهدافه وتعديلها، وقد يكون التغيير في البيئة الخارجية.
5. كلما كانت العوائق والعقبات التي تواجه المدير شديدة و جديدة تزداد عملية التكيف التنظيمي وضوحا .
6. القدرة على التكيف تعتبر مؤشراً على درجة الصحة النفسية لدى المدير، فكلما تعددت مجالات التكيف، فهذا يدل على ان المدير يتمتع بصحة نفسية جيدة، ومن بين هذه المجالات: التكيف في مجال العمل، والتكيف مع الزملاء.

### دور القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي

بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد، أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على قدرته في إحداث التكيف التنظيمي داخل المؤسسة. إذ لم يعد القائد مجرد منظم للعمليات، بل أصبح مطالباً بأن يقود عملية التكيف ويحول التغير إلى فرصة لتعزيز أداء المنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ومن هنا، يجب على القائد أن يقنع مرؤوسيه بأن التكيف التنظيمي امر ضروري ويعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة، وأنه يمثل شرطاً لاستمرار المنظمة في بيئة متغيرة. وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد لدى العاملين عندما يساهمون في التخطيط والتنفيذ، ويُمنحون فرصة التعبير عن آرائهم، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء ويخفف من مقاومة التغيير<sup>1</sup>.

وبالتالي، يمكن تعريف القيادة الفعالة في سياق التكيف التنظيمي بأنها القيادة التي ترى في التكيف تحدياً يبرز قدرتها على النجاح ويعكس مدى كفاءتها، وتعمل على إعداده جيداً مع مراعاة عنصرين أساسيين: أولاً **كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه**، وثانياً **المداخل والأساليب التي تُستخدم لتحقيق هذا التكيف**.

وتستلزم عملية التكيف التنظيمي من القائد أن يتأقلم مع المواقف التي يصعب عليه تغييرها، وأن يتصف بالمرونة والقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، إضافة إلى تمتعه بعقلية منفتحة تجعله متقبلاً للآراء الجديدة وقادراً على الاقتناع بها. فهو لا يتبنى مواقف متشددة تجاه رأي معين، بل ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة ويؤمن بوجود أساليب متعددة للتعامل مع الموقف نفسه، كما يسعى إلى تعزيز روح الفريق مع مرؤوسيه.

أما القائد الآخر الذي يفتقد هذه الصفات، فيتسم بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، وضيق الأفق، والتشبث بمعتقدات ثابتة في مختلف الأمور، مما يحد قدرة المنظمة على التكيف.

ومن ثم، يتضح أن تحقيق التكيف التنظيمي يعتمد على عنصرين أساسيين: **وعي القائد بردود أفعال المرؤوسين تجاه التغيير بما يسمح له بدعم عوامل التكيف**، إضافة إلى تمتعه بالمرونة التي تساعد على مواكبة متطلبات التغيير.

ومن هذا المنطلق، أصبح تبني التكيف التنظيمي عملية إجبارية فرضتها متطلبات استمرار المنظمة في عالم يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية تدعو بوضوح إلى إعادة توجيه أساليب العمل والتفكير. وبناءً عليه، يعد التحدي الأبرز والأكثر أهمية الذي تواجهه أي منظمة عند سعيها لإحداث تحول نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتمتعون بالكفاءة والقدرة القيادية العالية، إذ يتمتع القادة المهرة بالقدرة على تحقيق التكيف التنظيمي وتقدير فوائد التغيير على المدى البعيد، من خلال تحفيز الأفراد على اكتساب مهارات جديدة وتنمية قدراتهم، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة ويمكنها من الاستجابة بفعالية لمتطلبات الاقتصاد العالمي المتغيرة.

<sup>1</sup>جمال سيد عبد العال. نفس المرجع السابق (10)، ص19-20

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

يتناول هذا المطلب عرضاً منظماً لأهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، سواء في البيئة الوطنية أو الأجنبية، مع إبراز أهم أهدافها ومنهجيتها ونتائجها بشكل يساعد على تكوين رؤية شاملة حول الموضوع.

أ. **الدراسة الأولى:** عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي (2021)، دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من جامعات قسنطينة، ورقلة، تلمسان، جامعة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية المختلفة، وخاصة القيادة التحويلية والتبادلية والأخلاقية، في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل الجامعات الجزائرية، باعتباره أحد

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

مؤشرات التكيف التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية. كما سعت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير النمط القيادي المتبع على سلوكيات العاملين التطوعية وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الجامعي<sup>1</sup>.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية؟ وما العلاقة بين هذه الأنماط ومستوى التكيف التنظيمي للعاملين؟

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت أساتذة وإداريين من عدة جامعات جزائرية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعد الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تحسين مستوى التكيف التنظيمي داخل المؤسسة، كما بينت النتائج أن القيادة التبادلية أقل تأثيراً مقارنة بالقيادة التحويلية، وأن النمط القيادي الأخلاقي يساهم بشكل غير مباشر في رفع مستوى الالتزام والتكيف التنظيمي لدى العاملين. كما أكدت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعكس أهمية القيادة الفعالة في تحقيق التكيف التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية.

ب. الدراسة الثانية: زكي صقر (2010)، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نمط القيادة التحويلية على مستوى التكيف التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال محاولة فهم كيفية مساهمة القادة التحويليين في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية والتأقلم معها، سواء كانت تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية أو بشرية. كما سعت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه القائد التحويلي في تحسين سلوك العاملين، ورفع مستوى مرونتهم التنظيمية، بما يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي (2021)، دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية – دراسة ميدانية على عينة من جامعات قسنطينة، ورقلة، تلمسان، جامعة ورقلة، ص 06  
<sup>2</sup> زكي صقر (2010)، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، العدد 2، ص 132.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التكيف التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية المتعلقة بقدرة هذا النمط القيادي على تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة ومتطلبات البيئة الخارجية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لدراسة هذه الظاهرة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة من العاملين داخل الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS بهدف اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي، حيث تبين أن هذا النمط القيادي يلعب دورا مهما في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المختلفة. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى المرونة التنظيمية لدى العاملين، من خلال التحفيز والتشجيع وإشراكهم في اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على القيادة التحويلية تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأنماط التقليدية في القيادة، وهو ما يعكس أهمية هذا النمط في دعم الاستقرار التنظيمي وتحقيق التوازن بين التغير والاستمرارية داخل المؤسسة.

ج. الدراسة الثالثة: يوسف عطية (2018)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات – دراسة حالة عينة من المنظمات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، باعتبار أن إدارة التغيير تمثل أحد أهم مظاهر التكيف التنظيمي في بيئة الأعمال الحديثة. كما سعت الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة القائد التحويلي في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي وتحقيق التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية!

وقد تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية؟ وكيف تساهم في تحقيق التكيف التنظيمي؟

أيوسف عطية (2018)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات – دراسة حالة عينة من المنظمات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، ص256

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام عينة مكونة من 180 موظفًا ينتمون إلى مؤسسات اقتصادية مختلفة، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة.

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وإيجابي على إدارة التغيير التنظيمي، حيث تساهم في تعزيز ثقافة التكيف داخل المنظمة، كما بينت الدراسة أن القادة التحويليين يلعبون دورًا مهمًا في تقليل مقاومة التغيير لدى العاملين، وزيادة مستوى التفاعل الإيجابي مع التحولات التنظيمية. حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على أبعاد التغيير المختلفة مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحقيق التكيف التنظيمي.

د. الدراسة الرابعة: صياحي الأخضر (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن التميز التنظيمي يعد أحد صور التكيف التنظيمي المتقدم الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه. كما ركزت الدراسة على قياس مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسة محل الدراسة وأثرها على الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

وقد طرحت الدراسة إشكالية تتمثل في: ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من 173 موظفًا داخل مجمع كوندور، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. يوسف عطية (2018)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات – دراسة حالة عينة من المنظمات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي، حيث ساهمت أبعادها المختلفة مثل التحفيز والإلهام والتأثير المثالي في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق

<sup>1</sup>صياحي الأخضر (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، جامعة المسيلة.ص144

أداء متميز. كما أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التغيرات في التميز التنظيمي، مما يدل على دورها المحوري في تحسين التكيف التنظيمي داخل المؤسسة.

### ثانيا الدراسات الأجنبية

أ. الدراسة: الأولى Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations*, Pearson

#### Education.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وفعالية التنظيم وقدرته على التكيف مع التغيرات البيئية. كما سعت إلى توضيح تأثير القيادة الموقية والتحويلية على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الحديثة.

وقد تمثلت الإشكالية في: كيف تؤثر أنماط القيادة على التكيف التنظيمي داخل المؤسسات؟

واعتمد الباحث على المنهج التحليلي النظري من خلال دراسة نماذج متعددة في القيادة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة تعتمد على مرونة النمط القيادي وقدرته على التكيف مع المواقف المختلفة، وأن القيادة التحويلية تعتبر من أكثر الأنماط قدرة على تعزيز التكيف التنظيمي، خاصة في البيئات الديناميكية التي تتطلب سرعة الاستجابة والتغيير المستمر<sup>1</sup>.

ج. الدراسة الثانية Northouse, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*,

#### Sage Publications.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظريات القيادة المختلفة وعلاقتها بالأداء التنظيمي والتكيف داخل المؤسسات. كما ركزت على دور القيادة التحويلية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية<sup>2</sup>.

وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما مدى تأثير أنماط القيادة على التكيف التنظيمي داخل المؤسسات؟

<sup>1</sup>Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations*, Pearson Education

<sup>2</sup>Northouse, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل النظريات والدراسات السابقة في مجال القيادة.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعد من أكثر الأنماط فعالية في تحقيق التكيف التنظيمي، حيث تساعد على خلق بيئة عمل مرنة، وتعزز الابتكار والتعاون داخل المنظمة، كما أكدت أن نجاح التكيف التنظيمي يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. الدراسة الثالثة Bass, B. M. (1990), **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الانتقال من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مع التركيز على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. كما سعت إلى توضيح كيفية تأثير القائد التحويلي في تشكيل رؤية مشتركة داخل المنظمة.

وقد ركزت الإشكالية على: كيف تساهم القيادة التحويلية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات؟

واعتمد الباحث على المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في مجال القيادة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً وأساسياً في تعزيز الابتكار والتكيف التنظيمي، حيث تعمل على تحفيز العاملين ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، كما أن وجود قائد تحويلي قادر على إلهام الأفراد يساهم في تحسين قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المختلفة.

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

إن تحليل الدراسات السابقة حول موضوع المسار المهني والاستقرار الوظيفي يبرز وجود تراكم معرفي مهم يسمح بفهم الظاهرة المدروسة ضمن سياق تنظيمي وسلوكي متعدد الأبعاد. ويمكن ملاحظة أن الدراسات التي تم عرضها لا تقتصر على دراسة متغير واحد بصورة معزولة، بل حاولت

<sup>1</sup>Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الربط بين مجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر في المسار المهني للعاملين واستقرارهم داخل المؤسسة. ويعكس هذا التوجه التحول الذي عرفته دراسات الموارد البشرية من المقاربة الوصفية البسيطة إلى المقاربة التفسيرية التي تسعى إلى تحليل آليات التأثير والتفاعل بين المتغيرات التنظيمية المختلفة.

### ومن الناحية المنهجية

يلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وهو اختيار منهجي مناسب لدراسة الظواهر الإنسانية والتنظيمية التي يصعب إخضاعها للتجريب المباشر. إلا أن الاعتماد شبه المطلق على هذا المنهج قد يشكل أحد أوجه القصور في هذه الدراسات، لأن المنهج الوصفي يركز على وصف الظاهرة أكثر من قدرته على تفسير العلاقات السببية العميقة بين المتغيرات. وبالتالي فإن الدراسات الحالية في مجال المسار المهني ما تزال بحاجة إلى توظيف نماذج تحليلية أكثر تطوراً تسمح بفهم ديناميكيات التأثير المتبادل بين بيئة العمل، الحوافز، التدريب، والأداء الوظيفي.

وبالنسبة لأدوات جمع البيانات، فقد اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية، وهو ما يعكس الطابع الكمي لهذه البحوث. ورغم أهمية الاستبانة في الحصول على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، فإن الاقتصار عليها قد يقلل من عمق التحليل العلمي، خاصة في القضايا المرتبطة بالإدراك النفسي والشعور بالاستقرار الوظيفي، حيث يمكن أن تساهم المقابلات المتعمقة أو الملاحظة الميدانية في الكشف عن أبعاد لم تظهرها البيانات الكمية فقط. ومن ثم فإن تنويع أدوات البحث يمثل ضرورة منهجية لتعزيز صدقية النتائج.

وعند تحليل مضمون نتائج الدراسات المتعلقة بالمسار المهني، يتبين أن واقع التخطيط المهني داخل بعض المؤسسات ما يزال يعاني من مستويات متفاوتة من الضعف، خاصة فيما يتعلق بوضوح السياسات التنظيمية الخاصة بالحوافز وتقييم الأداء والتكوين المستمر. فالدراسات التي تناولت المؤسسات التعليمية أو الإدارية أشارت إلى أن العاملين غالباً ما يدركون المسار المهني كمسار مرتبط بالترقية أو تحسين الأجر فقط، في حين أن المفهوم الحديث للمسار المهني يتجاوز هذا التصور ليشمل التطوير المعرفي والمهاري وبناء المستقبل المهني طويل المدى.

كما أن النتائج التي توصلت إليها دراسة رامي علي سليمان حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة المهنية تعكس أهمية المتغيرات الفردية في تشكيل إدراك العاملين لفرص التطور المهني داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع المستوى التعليمي يمنح الفرد

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

قدرة أكبر على فهم آليات التخطيط المهني واستيعاب فرص الترقية والتطوير الوظيفي، في حين أن الخبرة المهنية تساهم في تعزيز الشعور بالاستقرار التنظيمي نتيجة تراكم المعرفة العملية داخل المؤسسة.

### وفيما يخص دراسة يوسف عطية

فإن النتائج التي أشارت إلى انخفاض مستوى التخطيط للمسار الوظيفي وأداء العمل تعكس وجود خلل في سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في إطار محدودية برامج التطوير المهني أو ضعف الاستثمار في التدريب المستمر، إضافة إلى احتمال وجود فجوة بين تطلعات العاملين والسياسات التنظيمية المعتمدة. كما أن عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للعمر أو الخبرة أو الدورات التدريبية قد يشير إلى أن التأثيرات التنظيمية العامة كانت أقوى من التأثيرات الفردية في تحديد مستوى الأداء الوظيفي.

### أما الدراسة الأجنبية التي تناولت بيئة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية

فقد أضافت بعداً تحليلياً مهماً من خلال إدخال متغير الضغط الوظيفي كوسيط في العلاقة بين بيئة العمل والاستقرار الوظيفي. وتعد هذه المقاربة متقدمة نسبياً مقارنة ببعض الدراسات العربية التي غالباً ما تكتفي بدراسة العلاقة المباشرة بين متغيرين فقط. فالنماذج الوسيطة تسمح بفهم كيفية انتقال التأثير من المتغير المستقل إلى المتغير التابع عبر عوامل نفسية أو تنظيمية أخرى.

ومن زاوية نقدية، يمكن القول إن تحديد الفئة العمرية للعينة في هذه الدراسة بين 20 و35 سنة قد يؤثر على درجة تعميم النتائج، لأن مفهوم الاستقرار الوظيفي يختلف باختلاف المرحلة المهنية للفرد، حيث يميل العاملون ذوو الخبرة الطويلة إلى إعطاء أهمية أكبر لعوامل الأمان الوظيفي والترقية المهنية مقارنة بالعاملين في المراحل المبكرة من حياتهم المهنية.

وبالانتقال إلى الدراسات الخاصة بالاستقرار الوظيفي، نجد أن دراسة خنور زينة وبولحية إيمان أكدت وجود علاقة طردية بين بيئة العمل والاستقرار الوظيفي، وهو ما ينسجم مع النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تعتبر أن تحسين الظروف التنظيمية يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. غير أن هذه الدراسة بقيت في إطار الوصف الإحصائي للعلاقة دون التطرق إلى تحليل المتغيرات الوسيطة التي قد تفسر طبيعة هذه العلاقة بصورة أعمق.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

كما أن دراسة زكي صقر قدمت إضافة معرفية مهمة من خلال ربط الاستقرار الوظيفي بالقيم التنظيمية، حيث بينت أن الاستقرار المهني لا ينعكس فقط على الأداء الإنتاجي، بل يمتد تأثيره إلى تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. فتعزيز الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى تنمية قيم التعاون والعدالة التنظيمية والالتزام المؤسسي، وهي عناصر تشكل أساس نجاح المؤسسات الحديثة. ومع ذلك فإن الاعتماد على التصريحات الذاتية للمبحوثين قد يجعل النتائج عرضة لبعض التحيزات الإدراكية المرتبطة برغبة الأفراد في تقديم إجابات اجتماعية مقبولة.

وفيما يتعلق بالدراسة الإندونيسية التي تناولت تأثير المسار المهني على أداء الموظفين، فإن أهم ما يميزها هو اعتمادها على النماذج الإحصائية المتقدمة مثل نماذج المعادلات الهيكلية، مما سمح بقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وقد أظهرت النتائج أن الجوانب المادية للمسار المهني مثل ظروف العمل المادية والسلامة المهنية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي، إلى جانب الجوانب غير المادية المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية داخل العمل.

ومن الناحية النقدية، يمكن القول إن تركيز هذه الدراسة على الإدارة المحلية فقط قد يحد من قدرتها على تمثيل مختلف القطاعات التنظيمية، لأن طبيعة العمل الإداري تختلف عن طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية أو الصناعية، مما قد يؤثر على ديناميكيات المسار المهني والاستقرار الوظيفي.

### وبمقارنة الدراسات العربية بالدراسات الأجنبية

يظهر أن الدراسات الأجنبية تميل إلى استخدام نماذج تحليلية أكثر تعقيداً واهتماماً بالمتغيرات الوسيطة، في حين أن الدراسات العربية ما تزال تميل إلى المقاربات الوصفية المباشرة. ويعكس هذا الفارق وجود فجوة منهجية نسبية يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في تقليصها من خلال اعتماد تحليل أكثر عمقاً للعلاقات بين متغيرات المسار المهني والاستقرار الوظيفي.

كما أن الدراسات السابقة رغم أهميتها العلمية إلا أنها تتفق في تركيزها على جانب معين من الظاهرة دون اعتماد مقاربة شمولية تربط بين المسار المهني باعتباره مساراً تطورياً داخل المؤسسة وبين الاستقرار الوظيفي باعتباره نتيجة نفسية وتنظيمية في آن واحد. لذلك فإن الدراسة الحالية تحاول تجاوز هذا القصور من خلال دراسة العلاقة التفاعلية بين المتغيرين ضمن إطار تحليلي يراعي الأبعاد المادية والتنظيمية والنفسية للمسار المهني.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وفي الأخير، يمكن التأكيد أن الدراسات السابقة شكلت مرجعاً علمياً أساسياً ساهم في تحديد الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية، كما ساعدت في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، والمتمثلة في نقص الدراسات التي تجمع بين تحليل المسار المهني والاستقرار الوظيفي في إطار تكاملي تفسيري معمق داخل البيئة التنظيمية محل الدراسة.

### خلاصة الفصل الأول:

يخلص هذا الفصل إلى أن الإطار النظري والدراسات السابقة يشكلان قاعدة علمية لفهم العلاقة بين القيادة والتكيف التنظيمي، حيث تم توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، وفهم مختلف أبعاده النظرية، إضافة إلى تحديد موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، مما يعزز من قوة الإشكالية وأهمية البحث.



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية



### تمهيد الفصل الثاني:

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، تأتي الدراسة الميدانية باعتبارها وسيلة للتحقق من مدى ارتباط المفاهيم النظرية بالواقع العملي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى إبراز مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية، من خلال التعريف بميدان الدراسة ومجتمع البحث وأدوات جمع وتحليل البيانات. كما يتناول الفصل عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها إحصائياً، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، للوصول إلى استنتاجات تعكس واقع الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تعتبر مديرية الضرائب لولاية غرداية الهيئة الجبائية العليا على مستوى الولاية، كونها تمثل الجهاز التنفيذي الذي تجسد من خلاله الدولة سلطتها الجبائية، وتتمثل مهامها الأساسية في احصاء المكلفين بالضريبة، وتسيير ومتابعة ملفاتهم الجبائية ومراقبتها، إضافة إلى إجراء التحقيقات عند الاشتباه في وجود مخالفات جبائية، فضلاً عن الإشراف على عمليات التحصيل الجبائي.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية

ان مهمة مكافحة الغش الضريبي ليست بالمهمة السهلة بل تتطلب بذل جهود كبيرة من طرف الادارة الجبائية وذلك من خلال مختلف المصالح التابعة لها

### الفرع الأول : المديرية العامة للضرائب :

تعد المديرية العامة للضرائب اعلى هيئة ضريبية

تتواجد على مستوى وزارة المالية وتعتمد عليها الحكومة في تطبيق سياساتها وخططها الجبائية , كما تتولى الاشراف على تسيير النظام الضريبي وضبط مختلف جوانبه .

تعمل المديرية العامة على ودراسة واقتراح واعداد القوانين والتنظيمات الجبائي, كما تتكفل باتخاذ الإجراءات اللازمة لتكوين الوعاء الضريبي وتصفية الضرائب وجباية الرسوم و الحقوق الجبائية وشبه الجبائية .اضافة الى ذلك تسهر على تطبيق التدابير الرامية الى مكافحة الغش والتهرب الضريبي وتسوية النزاعات الإدارية والقضائية المرتبطة بالضرائب ,وذلك من خلال توفير أدوات التحليل والرقابة مصالح الادارة الجبائية<sup>1</sup>.

وكان اول ظهور لمديرية العامة للضرائب كجهاز مستقل سنة 1982 وذلك وفق المرسوم رقم 238 والمؤرخ في 17 جويلية 1982 المتعلق بتنظيم الادارة الضريبية في وزارة المالية حيث تم انشاء مديريتين مستقلتين هما المديرية العامة للضرائب وادارة اعمال املاك الدولة<sup>2</sup>, حيث اصبحت المديرية العامة تضم سبعة مديريات فرعية وهي كالتالي المديرية الفرعية للدراسات الجبائية ،المديرية الفرعية للتشريع والتنظيم المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية ،المديرية الفرعية للإحصائيات الجبائية ، المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية ،المديرية الفرعية للبحث والمراجعة ،وفي سنة 1985 تم انشاء مديريتين مركزيتين في الادارة الجبائية وذلك وفق المرسوم رقم 202 المؤرخ في 06 اوت 1985 وهم مديرية الدراسات والتشريع الجبائي ومديرية الرقابة الجبائية .

وفي سنة 2007 تم اعادة هيكلية المديرية العامة للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم :07 – 364 والمؤرخ في 28 نوفمبر 2007 اصبحت المديرية العامة تضم ثمانية مديريات رئيسية ،وهي موضحة كالتالي

1- وزارة المالية ، المديرية العامة بالضرائب ،بتاريخ 13.05.2018 ، [www.mfilgi.gof.dz](http://www.mfilgi.gof.dz)

2-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم:07-364 المؤرخ في 2007/12/28 ص 15- 20 .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لمديرية العامة للضرائب



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية

### الفرع الثاني : المديرية الجهوية للضرائب

تعتبر المديرية الجهوية للضرائب في كونها امتداد المستوى المحلي للإدارة المركزي حيث ان دورها الاساسي يتمثل في اعطاء دفع قوي وفعال لمديريات الضرائب الولائية الواقعة تحت دائرة اختصاصها الاقليمي ، وتسهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الادارة المركزية و في هذا الاطار فهي مكلفة بالإنعاش والتنسيق والتوجيه والمراقبة للنشاطات المصالح الجبائية المتواجدة في حدود اقليمها .

حيث تتولى المديرية الجهوية للضرائب المهام التالية 1:

\*تسهر على احترام ادوات تدخل المصالح الجبائية الجهوية وطرقه ومقاييسه واجراءاته ؛

\*تعد بصفة دورية حصائل وملخصات عن اعمال المصالح الجبائية ؛

\*تقدم أي اقتراح لتكييف التشريع الجبائي ؛

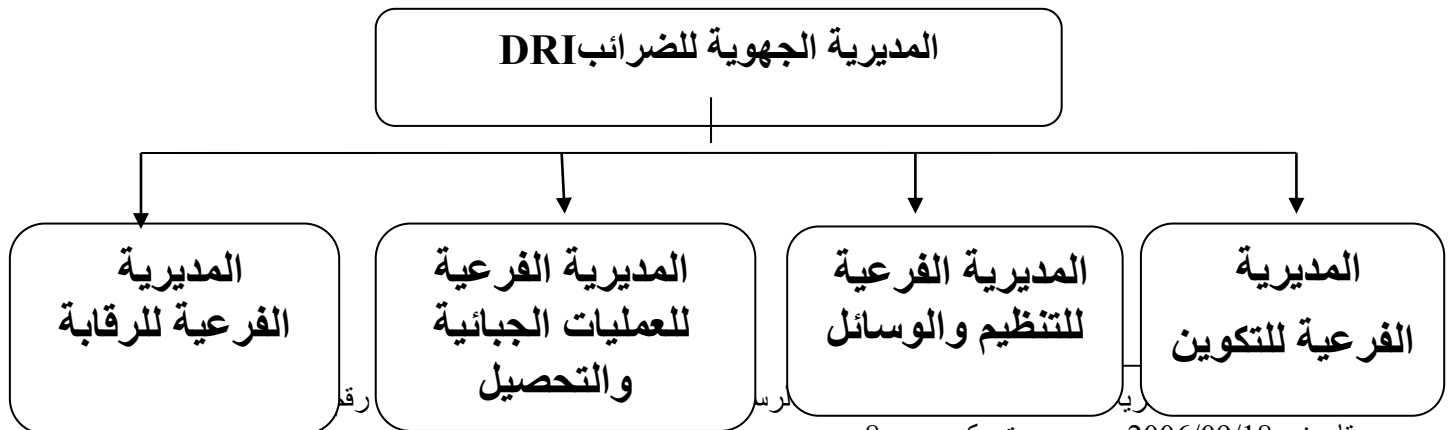
\*تقدر ما تحتاج اليه المصالح الجهوية من وسائل بشرية ومادية وتقنية وتعد تقريرا دوريا عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها ؛

\*تنظم اشغال لجنة الطعون لدى الجهات المصدرة للقرار ،والتي تنشأ في المستوى الجهوي ؛

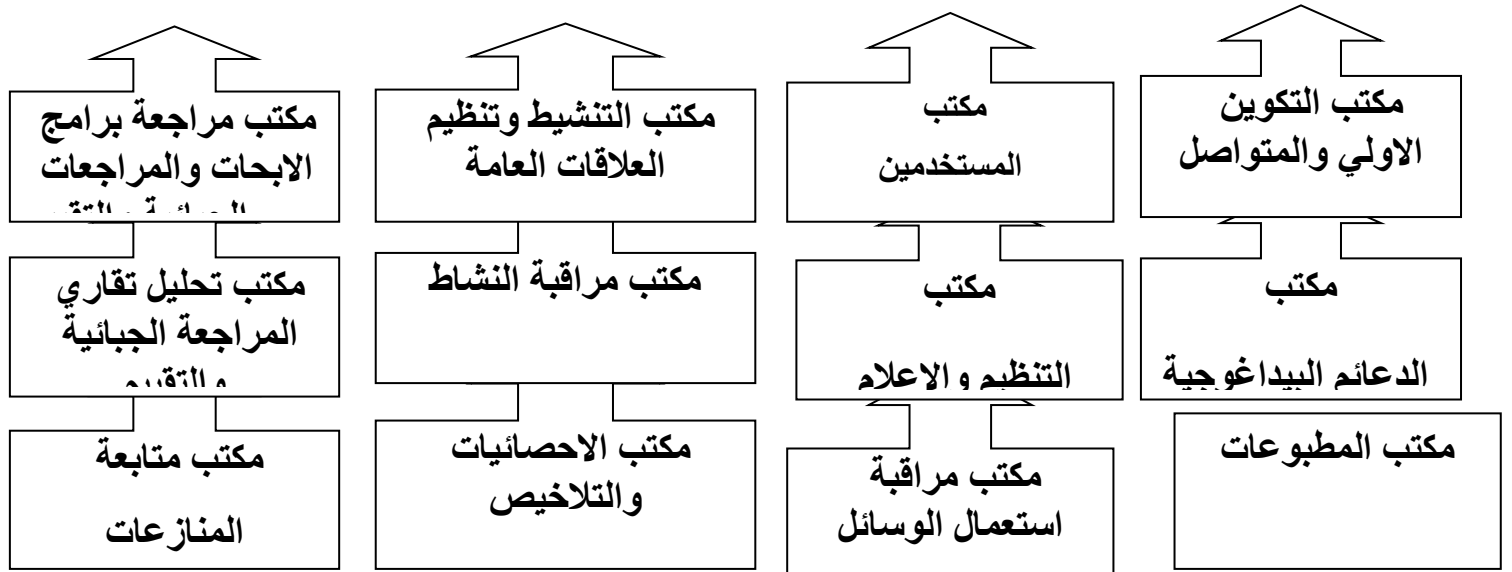
\*توافق على استفادة المكلفين بالضريبة من نظام الشراء بالإعفاء حسب الشروط التي ينص عليها التشريع المعمول به

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18/09/2006 المعدل والمتمم يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحيتها ،بحيث تضم المديريات الجهوية للضرائب والبالغ عددها 9 مديريات جهوية للضرائب في كل من : الشلف ،بشار ،البلدية ، الجزائر ، سطيف ، عنابة ، قسنطينة ، ورقلة ، ووهران . وهي مسؤولة عن 54 مديرية والتي يتحدد اختصاصها الاقليمي بموجب قرار وزاري . و تتكون المديرية الجهوية للضرائب من اربع مديريات فرعية ولكل مديرية فرعية 04 مكاتب وهي موضحة كالتالي :

الشكل رقم (3.2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للضرائب



بتاريخ : 2006/09/18، مرجع سبق ذكره ، ص8.



المصدر: من إعداد المجلس البلدي لولاية غرداية : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد من:

25 إلى 41 من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 2009/02/21 ، ص 14 - 16

### الفرع الثالث: المديرية الولائية للضرائب

في سنة 1974 تم اعادة هيكلة الادارة الجبائية في الجزائر بعدما كانت تعتمد على ثلاث دوائر جهوية في كل من وهران والجزائر وقسنطينة حيث تم انشاء مديرية فرعية على مستوى كل ولاية في مديرية التنسيق المالي التي تجمع كل الادارات المتعلقة بوزارة المالية على المستوى الولائي ( الضرائب ،الحزينة ،املاك الدولة) والتي كانت تهدف لمراقبة العمليات والتنسيق مع المصالح القاعدية لقمع التهرب الضريبي ومع بداية الثمانينات تم انشاء مديرية فرعية مكلفة بالوعاء الضريبي ومديرية فرعية مكلفة بالتحصيل على مستوى كل ولاية ، ومع صدور القرار المؤرخ في 11 افريل 1991 تم الغاء هذا التنظيم وتحويل صلاحياته الى المديرية الولائية للضرائب والتي كان عددها 51 مديرية ولائية حيث ان ولاية الجزائر مكونة من ثلاث مديريات ووهران مكونة من مديريتين .

وبعد المرسوم التنفيذي رقم 179 والمؤرخ في 25 اكتوبر 1998 ارتفع عدد المديرية الى 54 مديريةية ولائية مع تقسيم ولاية الجزائر الى 06 مديريات وهي الجزائر وسط سيدي محمد الحراش بئر مراد رايس والروبية والشراقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بلواضح الجليلي،محاضرات في مقياس الرقابة الجبائية ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة ص 42 السنة 2015/2016

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية

وتقوم المديرية الولائية بضمان<sup>1</sup> ممارسة السلطة السلمية على مراكز الضرائب والمراكز الجوية و قابضات الضرائب وكذلك هي مسؤولة على السهر على احترام التنظيم والتشريع ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها .

وتتكلف المديرية الولائية للضرائب بالمهام التالية<sup>2</sup> :

ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب؛

\* السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.

\* تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية، وإصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛

\* تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها، وإعداد الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛

\* مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك ومتابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل و ضمان الرقابة القبالية وتصفية حسابات تسيير القابضين؛

\* تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها وإعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛

\* وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك، دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛

\* متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة وتقدير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك ، و تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛ ونشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

\* ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح و توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

<sup>2</sup>- عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، دار جرير، عمان 2011 ص 286

<sup>2</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 2006/09/18، العدد 59 المؤرخة في 2006/09/24، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية

\* تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب و تكوّن رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛

\* السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها؛ وتتكون المديرية الولائية من خمس مديريات فرعية وهي موضحة كالتالي :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب لولاية غرداية

الشكل رقم (4.2) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

المصدر الطالبان بالاعتماد على الموقع الرسمي لوزا المرجع : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المواد من 59 إلى 87 من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 21/02/2009 ،مرجع سبق ذكره، ص 20-17.

### تقديم مديرية الولاية للضرائب بغرداية

تلعب مديرية الضرائب لولاية غرداية دورا محوريا في النظام الجبائي على مستوى الولاية ، حيث تعد أداة غير ممركة تابعة للوزارة المالية كما انها ذات شخصية معنوية و ذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في تحديد الوعاء الضريبي

و حساب الضريبة و تحصيلها و الرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية السارية المفعول .  
و المديرية الولائية للضرائب بغرداية هي امتداد للمديرية الجهوية للضرائب بورقلة والتي بدورها تتبع للمصلحة الجهوية  
للأبحاث و المراجعات الواقع مقرها بالجزائر .

### الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

أولا: نشأة مديرية الضرائب لولاية غرداية (مجتمع الدراسة): تأسست مديرية الضرائب لولاية غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91- 60 والصادر بتاريخ 1991/02/23 والمتعلق بتنظيم صلاحيات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية ، حيث انها اشتملت على مديرتين مركزيتين وهما مديرية الوسائل العامة وتضم مكتب الوسائل والرقابة الجبائية و مديرية التحصيل وتضم ثلاث مكاتب وهما مكتب التحصيل الجبائي ومكتب العمليات الجبائية ومكتب المنازعات .

وفي سنة 1996 اصبحت تضم ثلاث مديريات وهي مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية والتحصيل والعمليات .

ولكن في سنة 2002 اصبحت تتكون من 05 مديريات ممثلة في مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية ومديرية التحصيل الجبائي ومديرية العمليات الجبائية ومديرية المنازعات تضم المديرية الولائية 296 موظف منها 230 يشتغلون بصفة دائمة .

### ثانيا: توزيع الوظائف في المديرية

تتوزع الوظائف في المديرية كما هي موضحة في الجدول التالي في:

### الجدول رقم (2.2): أسلاك للمديرية الولائية للضرائب

الأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية	الأسلاك المشتركة	سلك الحجاب والعمال المهنيين والسائقين	المتعاقدين
مفتش رئيس	متصرف رئيسي	رئيس المهندسين في الإعلام	حاجب رئيسي
		عون وقاية من	

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

المستوى الأول		الآلي		
مفتش قسم	متصرف محلل	رئيس المهندسين في المخبر والصيانة	سائق سيارة من الصنف الأول	حارس
مفتش مركزي	متصرف	مهندس رئيسي في المخبر والصيانة	سائق سيارة من الصنف الثاني	عامل مهني من المستوى الأول
مفتش رئيسي	محاسب إداري رئيسي	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	عامل مهني من الصنف الأول	
مفتش الضرائب	كاتب مديرية رئيسي	مهندس دولة في الإعلام الآلي		
مراقب الضرائب	وثائقي أمين المحفوظات رئيسي	مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي		
عون معاينة	عون حفظ البيانات	تقني سامي في الإعلام الآلي		
محلل جبائي رئيسي	كاتب	تقني في الإعلام الآلي		
محلل جبائي	محاسب إداري	معاون تقني في الإعلام الآلي		
مبرمج جبائي	ملحق رئيسي للإدارة	عون تقني في الإعلام الآلي		
	عون إدارة	مهندس دولة في المخبر والصيانة		
	مساعد وثائقي أمين المحفوظات			

• ويتوزع الموظفون كالتالي:

### الجدول رقم (3.2): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب

مفتش رئيس	مفتش قسم	مفتش مركزي	مفتش رئيسي	مفتش ضرائب	مراقب ضرائب	عون معاينة	محلل جبائي رئيسي، محلل	وظائف أخرى (الأسلاك المشتركة، الإعلام الآلي، حجاب	المتعاقدين (حارس، عون وقاية من المستوى الأول، عامل مهني من
-----------	----------	------------	------------	------------	-------------	------------	------------------------	---	--

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

المستوى الأول	سائقين عمال ( مهنيين، )	جبائي							
60	64	02	10	37	33	38	40	27	06

• المصدر : الشكل من اعداد الطلبة بناء على المعلومة المتحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية لمديرية الضرائب.

### الفرع الثاني : المصالح الداخلية التابعة للمديرية الولائية للغرداية

تتكون مديرية الضرائب لولاية غرداية من خمس (05) مديريات فرعية وهي كالتالي:

أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتضم

**1-مكتب الجداول:** من مهامه المصادقة على الجداول التي تمت تصفيتها من الضرائب والرسوم عن طريق مركز الإعلام الآلي، إعداد نسخ ثنائية من الإنذارات وتسليمها، تحضير العناصر الضرورية لإعداد الميزانيات الأولية للجماعات المحلية وإبلاغها

**2-مكتب الإحصائيات :** من مهامه جمع الحالات الإحصائية الدورية وإرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب المختصة بتثبيتها .

**3- مكتب التنظيم والتشطيب والعلاقات العامة :** من مهامه توزيع العمليات والمناشير والمذكرات الواردة للإدارة المركزية والمديرية الجهوية المتعلقة بتطبيق التشريع والتنظيم الجبائين، متابعة ومراقبة تنفيذ برنامج عمل المفتشيات والوعاء فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري للمكلفين بالضريبة وعمليات الرقابة الدورية، استقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه، وإعطاء المكلفين بالضريبة المعلومات الخاصة بالتشريع وتنظيم الجبائين

**4-مكتب التسجيل والطابع:** من مهامه، تقييم أعمال مفتشيات التسجيل والطابع، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين مهام هذه المفتشيات، والإشراف على عمليات المراقبة المتعلقة بضريبة الطابع على العموم وبكل الإعلانات واقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تساهم في الإجراءات الخاصة بالتسجيل والطابع.

ثانياً: المديرية الفرعية للتحصيل:

**1-مكتب مراقبة التحصيل :** ومن مهامه؛ متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة، وفحص وضعية الآخرين المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية، واتخاذ الإجراءات اللازمة ضدهم والتدابير الإلزامية للتنمية السريعة لأقساط الضريبة غير المحصلة، مراقبة حالة تصفية محاصيل الخزينة والسجل الخاص بترحيل المبالغ.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

**2-مكتب مراقبة التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية والمحلية :** ومن مهامه مراقبة الميزانيات الأولية والإضافية والتراخيص المتضمنة فتح الاعتماد المخصصة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تتكفل بتسييرها ماليا قابضات الضرائب الموجودة في الولاية ومراقبة تنفيذ العمليات المقررة في ميزانيات تلك البلديات والمؤسسات العمومية .

**3-مكتب التصفية:** من مهامه؛ مراقبة عمليات التكفل بمستخلصات الأحكام القضائية والقرارات فيما يتعلق بالغرامات والعقوبات المالية، تلقي النتائج المتعلقة بالإحصائيات التي تعهدها قبضات الضرائب وتقوم بتجميعها ماديا وتضمن إرسالها إلى الإدارة المركزية

**ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات :** تتكفل هذه المديرية بالمنازعات بين إدارة الضرائب والمكلفين بالضريبة، ولأن القوانين الجبائية كلها تنص على أنه من بين حقوق المكلفين حق الطعن في الضرائب المفروضة، وهذه الطعون لا تقبل إلا بعد تقديم شكاية في إطار التظلم أمام المدير الولائي للفصل فيها، وهذا ما يسمى بالطعن الإداري . والمكلف ليس له الحق بتقديم الطعن أمام العدالة إذ لم يقدمه أمام المدير الولائي، وتتكون هذه المديرية من ثلاث مكاتب وهي: مكتب النزاعات القضائية ولجان الطعن، مكتب الشكايات، مكتب التبليغات والأمر بالصرف

**رابعا: المديرية الفرعية للرقابة الجبائية :** تتلخص مهامها الأساسية في التحقيق في المحاسبة الجبائية وضمان حسن تبادل المعلومات ذات الطابع الجبائي والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة، وتتكون هذه المديرية من 03 مكاتب هي:

**1-مكتب البحث عن المعلومات الجبائية:** ومن مهامه، برمجة التدخلات التي ستجري على وجه الخصوص داخل اللجان والفرق المختصة، قصد البحث عن المادة الجبائية والسهر على إجراء هذه التدخلات في الأجل المحددة وإرسال المعلومات المحصل عليها إلى المكتب المكلف بمصلحة مقارنة المعلومات .

**2-مكتب البطاقات ومصادر المعلومات :** ومن مهامه تلقي المعلومات التي يتحصل عليها المكتب و المصالح المكلفة بالبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتصفيتها وتوزيعها بين مفتشيات الضرائب المعنية باستغلالها .3 .

**3-مكتب التدقيقات أو المراجعات الجبائية :** ومن مهامه برمجة القضايا الخاضعة للمراجعة السنوية، ومتابعة إنجاز البرامج في الأجل المحددة متابعة ومراقبة عمل فرق المراجعة، والسهر على إجراء هذه الفرق والتدخلات على احترام التشريع والتنظيم المعمول به، وكذا حقوق المكلفين بالضريبة الذين خضعوا للمراجعة، والمحافظة على مصالح الخزينة، السهر على تحصيل الضرائب والرسوم الناتجة عن عمليات المراجعة والإرسال المنتظم لتقارير المراجعة إلى الإدارة المركزية

خامسا: المديرية الفرعية للوسائل: وتتكون من:

1-مكتب الموظفين والتكوين:ومن مهامه تسيير المستخدمين ومتابعة مسارهم المهني، تنظيم لجان المستخدمين واستدعائها للاجتماع وتولي أمانتها، المساهمة في إعداد وإنجاز برامج تحسين المستوى وتحديد معارف الأعوان الذين يزاولون نشاطاتهم

2-مكتب عمليات الميزانية : يتكفل هذا المكتب بدفع الرواتب وأجور المستخدمين، وكذا تسديد نفقات الإدارة (الهاتف، البنزين . . .)

3-مكتب الوسائل:يتكفل بجرد العتاد والوسائل(شراء كل الوسائل التي تحتاجها إدارة الضرائب للولاية)

4-مكتب متابعة المطبوعات : من مهامه ضمان توزيع وتحويل المطبوعات إلى غاية التكفل من طرف المفتشيات والقابضات المعنية وتقديم الاقتراحات الخاصة بإلغاء أو تعديل محتوى المطبوعات الجبائية إلى المديرية الجهوية للضرائب

### الفرع الثالث : المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية للغرداية

وقد كانت تشرف مديرية الضرائب لولاية غرداية على مصالح خارجية ممثلة في المفتشيات و القابضات على مستوى التراب الولائي ، وهي موزعة كالتالي :

اولا :مفتشيات الضرائب : تضم مديرية الضرائب لولاية غرداية على 10 مفتشيات

- منها 7 مفتشيات ضرائب موزعة على مستوى البلديات كالتالي :

1\* مفتشية الضرائب اول نوفمبر : تضم حي الثنية وحي مليكة العليا والسفلى وحي الحاج مسعود وبوهرارة وحي نشو تابعة لبلدية غرداية.

2\* مفتشية الضرائب محمد خميستي : تضم وسط المدينة وجزء من حي مرمد التابع لبلدية غرداية

3\* مفتشية الضرائب الواحة : تضم حي بن سمارة وحي العين وشعبة النيشان وحي بلمغم التابعة لبلدية غرداية و بلدية الضاية.

4\* مفتشية الضرائب بنورة : تضم بلدية لعطف وبلدية بنورة.

5\* مفتشية الضرائب بريان : تضم بلدية بريان

6\* مفتشية الضرائب متليلي: تضم كل من بلدية متليلي ،زلفانة ، سبب ،المنصورة ،حاسي لفحل.

7\* مفتشية الضرائب القرارة : بلدية القرارة.

وتلات مفتشيات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

\*8 اخرى ممثلة مفتشية الضمان-وعاء 9\* ومفتشية الضمان التحقيق والمراقبة وهما مفتشيتان جهويتان تغطي خمس ولايات :ورقلة ، غرداية ،الأغواط،إليزي ،تمنراست

\*10 ومفتشية التسجيل والطابع

**ثانيا : قباضات الضرائب :** وتضم مديرية الضرائب 06 قباضات وهي موزعة كالتالي:

1\* قباضة الضرائب القرارة بلدية القرارة.

2\* قباضة الضرائب بريان: تضم بلدية بريان

3\* قباضة الضرائب غرداية أول نوفمبر: بلدية غرداية

4\* قباضة الضرائب غرداية محمد خميستي. : بلدية غرداية

5\* قباضة الضرائب بنورة: تضم بلدية العطف وبنورة

6\* قباضة الضرائب متليلي: تضم كل من بلدية متليلي ،زلفانة ، سبب ،المنصورة ،حاسي لفل.

تم حل المفتشيات والقباضات بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلحياتها المحدد<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الدور الجبائي لمديرية الضرائب لولاية غرداية

تضمن المديرية الولائية للضرائب ممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب مستقبلا (مفتشيات الضرائب حاليا)، وبهذه الصفة، تسهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لهاوتتولى المديرية الولائية للضرائب على وجه الخصوص ما يلي<sup>2</sup>:

أ- في مجال الوعاء: تتولى القيام بالمهام التالية:

1- تنظم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛

2- تصدر الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛

3-تحلل وتقوم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، وتعد تلخيصا عن ذلك وتقترح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.

1 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلحياتها، ص17

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 17 ، المرسوم التنفيذي رقم : 06-327 المؤرخ بالتاريخ : 18سبتمبر 2006 ص 10

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

ب - في مجال التحصيل : في مجال التحصيل تتولى المديرية الولائية للضرائب المهام التالية :

1-تتكفل بالجدول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛

2-تراقب التكفل والتصفية اللذين يقوم بهما كل مكتب قبضة وتتابع تسوية ذلك؛

3-تتابع تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛

4-تضمن الرقابة القبلية وتصفى حسابات تسيير القابضين.

ج - في مجال الرقابة : في هذا المجال تتولى القيام بما يلي :

1-تنظم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛

2-تعد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة وتتابع تنفيذها وتقوم نتائجها؛

3-تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك .

د - في مجال المنازعات :ضمن هذا المجال، تتولى المهام التالية :

1-تدرس العرائض وتنظم أشغال لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛

2-تتابع تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.

ه - في مجال الوسائل :في ما يتعلق بمجال الوسائل، تتولى المهام التالية :

1-تقدر احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وتعد التقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛

2-تضمن تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛

3-توظف وتعين المستخدمين الذين لم تنقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛

4-تنظم وتطبق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛

5-تكون رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وتضمن توزيعه وتعميمه؛

6- تسهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما تسهر على صيانة هذه الأملاك وتحافظ عليها.

ح- في مجال الاستقبال والإعلام :، تكلف المديرية الولائية للضرائب بما يلي:

1-تنظم استقبال المكلفين بالضريبة و ا علامهم ؛

2-تنشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

#### 1.مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديرية الضرائب لولاية غرداية، والتي تضم مختلف الفئات الوظيفية من إطارات إدارية، ومفتشين، وأعاون إدارة، وموظفين تقنيين، وعمال مهنيين. ويبلغ عدد العاملين بها عددًا معتبرًا موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية التابعة للمديرية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه يمثل بيئة تنظيمية تعتمد على القيادة الإدارية في تسيير مختلف الأنشطة والمهام، مما يجعله مناسبًا لدراسة أثر القيادة في المنظمة على التكيف التنظيمي لدى العاملين. كما تم التركيز على عينة قصدية من بعض الموظفين والإطارات الإدارية الذين لهم احتكاك مباشر بممارسات القيادة داخل المنظمة، وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة وواقعية تعكس طبيعة الأنماط القيادية السائدة ومدى تأثيرها على التكيف التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.

#### 2. أدوات جمع البيانات الميدانية:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية حول دور القيادة في المنظمة في تحقيق التكيف التنظيمي، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات التي سمحت بجمع معلومات دقيقة وشاملة حول الواقع الميداني للموضوع، وذلك من خلال كل من الملاحظة والمقابلة.

##### أ. الملاحظة:

الملاحظة واحدة من أبرز أدوات البحث العلمي التي تُستخدم لمتابعة الظواهر والسلوكيات في بيئتها الطبيعية دون تدخل مباشر من الباحث. وفي هذه الدراسة، تم استخدام الملاحظة الميدانية المباشرة لمتابعة طبيعة العلاقات التنظيمية داخل مديرية الضرائب، وكيفية تعامل المسؤولين مع الموظفين، وأنماط الاتصال الإداري السائدة، إضافة إلى مستوى انسجام العاملين وتفاعلهم مع القرارات والتعليمات التنظيمية. وقد مكنت هذه الأداة الباحث من تسجيل سلوكيات حقيقية للموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة، وفهم طبيعة المناخ التنظيمي ودور القيادة في تعزيز التكيف التنظيمي، بعيدًا عن التحيز الذاتي الذي قد ينشأ عند الاكتفاء بالمقابلات فقط.

المقابلة أداة تعتمد على مجموعة من الأسئلة المنظمة التي تهدف إلى جمع معلومات دقيقة حول متغيرات الدراسة. وقد تم تصميم دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة، مقسمة إلى أربعة محاور رئيسية، وهي:

- نمط القيادة السائد داخل المنظمة
- تأثير القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي
- دور القيادة في تحسين العلاقات التنظيمية والتواصل الإداري
- الصعوبات والتحديات التي تواجه العاملين في التكيف مع بيئة العمل

وقد أجريت المقابلات بشكل مباشر مع مجموعة من الموظفين والإطارات الإدارية داخل مديرية الضرائب لولاية غرداية، حيث تم طرح الأسئلة بطريقة مرنة تسمح للمبحوثين بالتعبير عن آرائهم بحرية، مع تسجيل الملاحظات والإجابات بدقة. كما ساهمت هذه الأداة في الكشف عن الجوانب النوعية التي لا يمكن قياسها بالأساليب الكمية، مثل مستوى الرضا الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ومدى قدرة القيادة على خلق بيئة تنظيمية تساعد العاملين على التكيف مع مختلف التغيرات داخل المنظمة.

### 3. أدوات جمع البيانات العلمية:

إلى جانب الأدوات الميدانية التي تم استخدامها لجمع البيانات من الواقع العملي داخل مديرية الضرائب لولاية غرداية، تم الاستعانة أيضاً بمجموعة من الأدوات العلمية والمنهجية التي ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم والمقاربات ذات الصلة. لقد تم الاعتماد أساساً على المصادر العلمية الأكاديمية الموثوقة، سواء كانت كتباً أو مقالات أو دراسات منشورة في مجلات علمية متخصصة أو مذكرات جامعية سابقة. وقد مكنت هذه الأدوات من تكوين قاعدة معرفية متينة تم من خلالها تحديد المفاهيم الأساسية للبحث، مثل مفهوم القيادة في المنظمة، ومفهوم التكيف التنظيمي، إضافة إلى تحديد العلاقة النظرية بين هذين المتغيرين في ضوء الدراسات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة.

### المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

يعتمد هذا المبحث على عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لأفراد العينة، ثم اختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً، بهدف التحقق من مدى صحتها أو نفيها وفقاً للمعطيات الميدانية. كما يسعى إلى تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يتيح فهماً أعمق لطبيعة تأثير القيادة على التكيف التنظيمي داخل المنظمة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها حول أثر القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وقد أظهرت البيانات المجمعة من خلال الاستبيان وتحليل إجابات أفراد العينة وجود اهتمام متزايد بدور القيادة باعتبارها أحد العوامل الأساسية المؤثرة في فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار والتوازن داخل المنظمة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يرون أن القيادة الفعالة تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز التكيف التنظيمي، وذلك من خلال توجيه العاملين وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي مع التغيرات التي تعرفها المنظمة. كما اتضح أن القادة الذين يعتمدون على أساليب حديثة في الإدارة، خاصة النمط الديمقراطي والنمط التحويلي، يتمكنون من خلق بيئة عمل أكثر مرونة وتعاوناً، الأمر الذي يساعد المنظمة على مواجهة مختلف التحديات التنظيمية والتكنولوجية والإدارية.

كما كشفت النتائج أن القيادة الديمقراطية تعد من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً في تحقيق التكيف التنظيمي، حيث تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية داخل المنظمة. وقد انعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى التعاون بين العاملين والإدارة، وعلى قدرتهم على تقبل التغيرات التنظيمية والتكيف معها بطريقة أكثر فاعلية.

وفي السياق نفسه، أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى التكيف التنظيمي، من خلال قدرة القائد على التأثير في العاملين وإلهامهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة. كما أن هذا النمط القيادي يساعد على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، ويشجعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيرات والتطورات المختلفة.

ومن جهة أخرى، أوضحت النتائج أن فعالية القيادة لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر والتعليمات، بل تتعدى ذلك إلى بناء علاقات إنسانية إيجابية داخل بيئة العمل، تقوم على الثقة والتواصل والتعاون. حيث تبين أن

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

القائد الذي يمتلك مهارات الاتصال والتوجيه والتحفيز يكون أكثر قدرة على إدارة التغيرات التنظيمية وتحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، الأمر الذي يسهم في تعزيز التكيف التنظيمي وتحسين الأداء العام للمنظمة.

كما أظهرت النتائج أن وجود قيادة فعالة يساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من المرونة التنظيمية، وذلك من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة والتعامل مع المشكلات التنظيمية بكفاءة. وقد أكد أفراد العينة أن القيادة الناجحة تساهم في تخفيف مقاومة التغيير لدى العاملين، من خلال توضيح أهداف التغيير وإشراكهم في تنفيذه، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والاستقرار.

وبالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة المتبع ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تبين أن العاملين الذين يشعرون بوجود قيادة داعمة ومحفزة يكونون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات التنظيمية وأكثر التزامًا بتحقيق أهداف المنظمة. كما أن القيادة الفعالة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء التنظيمي.

ومن خلال تحليل النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن القيادة تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمة واستمرارها، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. فكلما كانت القيادة أكثر مرونة ووعيًا بمتطلبات التغيير، زادت قدرة المنظمة على تحقيق التكيف التنظيمي والمحافظة على استقرارها وتطورها. وعليه، فإن نجاح المنظمة في التكيف مع مختلف المتغيرات يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة القيادة وقدرتها على توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد الانتهاء من عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، تم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة بهدف التحقق من مدى صحة الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في معالجة إشكالية البحث المتعلقة بأثر القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة. وقد تم الاعتماد في ذلك على تحليل إجابات أفراد العينة وربطها بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الفعالة وتحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة".

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، تبين وجود علاقة واضحة وقوية بين فعالية القيادة ومستوى التكيف التنظيمي داخل المنظمة، حيث أكدت أغلبية إجابات أفراد العينة أن القيادة تلعب دوراً أساسياً في توجيه العاملين وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي مع مختلف التغييرات التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن القائد الفعال يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومرنة تساعد العاملين على التكيف مع المستجدات والتغيرات التي تواجه المنظمة.

وقد اتضح أن القيادة الفعالة تساعد على تحسين الاتصال داخل المنظمة، وتعزيز روح التعاون بين العاملين، إضافة إلى قدرتها على تقليل مقاومة التغيير وتشجيع العاملين على تقبل أساليب العمل الحديثة. كما أن القيادة الناجحة تساهم في رفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي وقدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المختلفة.

وعليه، فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية الرئيسية، والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة بين القيادة الفعالة وتحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: تؤثر أنماط القيادة الحديثة (الديمقراطية والتحويلية) إيجابياً على التكيف التنظيمي".

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الحديثة، خاصة القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية، تعد من أكثر الأساليب الإدارية تأثيراً في تحقيق التكيف التنظيمي. حيث تبين أن القيادة الديمقراطية تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية داخل المنظمة، ويزيد من قدرتهم على تقبل التغيير والتكيف معه.

كما أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم في تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، إضافة إلى قدرتها على تنمية روح العمل الجماعي ورفع مستوى الثقة داخل المنظمة. وقد ساعد هذا النمط القيادي على تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة بصورة أكثر فعالية.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الأنماط القيادية الحديثة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة وتحقيق التكيف التنظيمي، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على وجود تأثير إيجابي لأنماط القيادة الحديثة على التكيف التنظيمي.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: تساهم القيادة في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات".

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة، تبين أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. حيث أكدت إجابات أفراد العينة أن القيادة الفعالة تساعد المنظمة على مواجهة المشكلات والتحديات بطريقة أكثر تنظيماً وفعالية، كما تساهم في تحسين قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة.

وقد أظهرت النتائج أن القائد الناجح يعمل على توجيه العاملين وتوفير الدعم اللازم لهم أثناء فترات التغيير، إضافة إلى تشجيعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة. كما أن القيادة المرنة تساعد المنظمة على استغلال مواردها البشرية بطريقة فعالة تمكنها من الاستمرار وتحقيق أهدافها رغم التغيرات المستمرة.

كما تبين أن القيادة التي تعتمد على التواصل الفعال والتحفيز والمشاركة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يساعد على التكيف ويقلل من حالات التوتر والرفض التي قد ترافق عمليات التغيير التنظيمي. وهو ما يؤدي إلى تعزيز استقرار المنظمة وتحسين أدائها على المدى الطويل.

وعليه، فإن النتائج المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على مساهمة القيادة في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات المختلفة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن القيادة تعتبر من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على التكيف والاستمرار، خاصة في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بسرعة التغيير وشدة المنافسة. كما أن اعتماد المنظمة على أنماط قيادية حديثة وفعالة يسهم بصورة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التوازن والاستقرار داخل بيئة العمل.

ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، يتضح أن القيادة لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية تقتصر على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، بل أصبحت عملية ديناميكية تهدف إلى التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. فالقيادة الحديثة تركز على بناء علاقات إنسانية إيجابية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

داخل المنظمة، تقوم على الثقة والتعاون والتواصل المستمر، وهو ما يساعد على خلق بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع مختلف التغيرات والتحديات.

كما أكدت نتائج الدراسة أن نجاح المنظمة في تحقيق التكيف التنظيمي يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادة على استيعاب التغيرات المحيطة والتعامل معها بطريقة مرنة ومدروسة. فالمنظمات التي تعتمد على قيادة فعالة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتحديات، وأكثر استعداداً لتبني أساليب العمل الحديثة والتقنيات الجديدة، مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على أساليب قيادية تقليدية تتسم بالجمود وعدم المرونة.

وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على المشاركة في عمليات التغيير التنظيمي يسهم بصورة مباشرة في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبل العاملين للسياسات والإجراءات الجديدة. فكلما شعر العاملون بأنهم جزء من عملية التغيير، زادت درجة تعاونهم وتفاعلهم الإيجابي مع أهداف المنظمة، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

وفي السياق ذاته، بينت النتائج أن القيادة التحويلية تعتبر من أكثر الأنماط القيادية قدرة على تحقيق التكيف التنظيمي، نظراً لاعتمادها على التحفيز والإلهام وتنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع. فالقائد التحويلي لا يركز فقط على تحقيق الأهداف التنظيمية، وإنما يسعى كذلك إلى تطوير العاملين ورفع مستوى كفاءتهم المهنية، بما يمكن المنظمة من مواكبة التطورات المستمرة في بيئة العمل.

كما تبين أن القيادة الديمقراطية تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، حيث تساعد على نشر ثقافة الحوار والتشاور والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية. وقد ساهم ذلك في خلق مناخ تنظيمي يتميز بالاستقرار والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، الأمر الذي يدعم استمرارية المنظمة ويعزز قدرتها التنافسية.

ومن خلال الربط بين الجانب النظري والنتائج الميدانية، يمكن القول إن الدراسة أثبتت وجود توافق كبير بين ما تناولته الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول أهمية القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي، وبين النتائج المتوصل إليها ميدانياً. فقد أكدت معظم الدراسات السابقة أن القيادة الفعالة تعد من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، لما لها من دور في تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار التنظيمي وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية والتنظيمية.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن الإشارة إلى أن المنظمات أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب قيادية حديثة تعتمد على المرونة والتواصل والتحفيز، وذلك من أجل تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر. كما أن الاستثمار في تنمية المهارات القيادية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

وتطوير قدرات المسؤولين الإداريين يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح التنظيمي وضمان استمرارية المنظمة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة.

وعليه، فإن الدراسة تؤكد أن القيادة الفعالة تمثل عنصراً حاسماً في تحقيق التكيف التنظيمي، وأن العلاقة بينهما علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث تؤثر القيادة بشكل مباشر في قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. لذلك فإن نجاح أي منظمة في الوقت الحالي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى امتلاكها لقيادات واعية وقادرة على إدارة التغيير وتحفيز العاملين وخلق بيئة تنظيمية مرنة ومستقرة تساعد على تحقيق التطور والاستمرارية.

### أجوبة المقابلة

- 1) نوع العقد: الوظيف العمومي لا توجد فيه عقود دائمة و عقود مؤقتة فيها رتب مرسمة ورتب متعاقدة هو من الرتب المرسمة (الوظيف العمومي يختلف عن المؤسسات الاقتصادية )
- 2) يتصرف القائد بإعطاء الأوامر للقيام بالعمل وتوزيع العمل ( يجب أن يتحلى القائد بالذكاء والحنكة)
- 3) طبيعة القيادة السائد داخل المؤسسة قيادة تشاركية (80%قيادة تشاركية لضمان السير الحسن للمصلحة بالنسبة للمدير تكون قراراته فردية لأنه هو المسؤول)
- 4) قيادة تشاركية
- 5) تشاركية لتفادي الاخطاء والظلم

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

(6) نعم يسمح للموظفين المشاركة في صنع القرار عن طريق الانخراط في النقابات والانخراط في اللجان متساوية القرار أو عن طريق تقديم طلب للمدير

(7) صفات القائد الفعال: كفى ، حكيم

(8) نعم

(9) تتعامل الإدارة مع اختلاف وجهات النظر بسماع جميع الآراء، حضور القانون / الإدارة تغلب الحكمة

(10) على حسب كل طرق مفاجئ يوجد ظروف تتطلب يكون حزم ، كما يوجد ظروف تتطلب مرونة ، العدل

(11) يجب أن تكون العلاقة بين الموظفين والإدارة مبنية على:

- الاحترام المتبادل: كل طرف يقدر الآخر ويحترم حقوقه ودوره.
- التعاون: العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الثقة: وجود مصداقية ووضوح بين الإدارة والموظفين.
- التواصل الجيد: تبادل المعلومات والآراء بطريقة واضحة ومستمرة.
- العدالة: معاملة جميع الموظفين دون تمييز في الحقوق والواجبات.

(12) مفهوم التكيف التنظيمي : هو قدرة المؤسسة أو المنظمة على التأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة .

(13) نعم قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية

(14) الصعوبات : لا توجد صعوبات الصعوبة الوحيدة في نقص التعداد البشري

(15) العوامل المساعدة هي

-عوامل مادية

-عوامل مالية

-عوامل بشرية ،

-عوامل اللوجيستية

(16) نعم توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة تساعد في التكيف التنظيمي

(17) التكنولوجيا لها دور كبير في تسهيل التكيف داخل المؤسسة وفي التطور والتنفيذ وفي سرعة التنفيذ

(18) التعامل مع الأزمات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

19) لا توجد خطط استراتيجية مسبقة للتعامل مع التغيرات ، ولكن عند وقوع حدث طارئ تتكيف مؤسسة مع الوضع في وقت قصير ويكون ذلك باجتماع المدير مع المدراء الفرعيين وكل مدير يعطي فكرة أو مقترح ثم يتم إسقاطه على الوضع بإيجاد الحل

20) تؤثر القيادة تأثيراً إيجابياً على قدرة المؤسسة على التكيف التنظيمي

21) نمط القيادة: تشاركي

22) نعم القيادة الديمقراطية افضل ( الاختلاف رحمة )

23) نعم تشجع القيادة الحالية على الابتكار والتجديد داخل المؤسسة

24) دور القائد في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين لا يمكن تغيير شيء مذكور في القانون

25) نعم ضعف القيادة يؤدي إلى ضعف التكيف التنظيمي

26) العلاقة بين القيادة الفعالة واستقرار المؤسسة علاقة إيجابية

27) الاقتراحات هي:

- توفير الموارد البشرية

توفير المواد المادية

- الإيجابية في التعامل

-المحيط الملائم للعمل

- التكيف مع الوضع الموجود

خلاصة الفصل الثاني :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية غرداية

خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم التطرق إلى المنهجية المعتمدة والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها داخل مديرية الضرائب لولاية غرداية. كما تم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها اعتمادًا على أدوات وأساليب إحصائية مناسبة، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة والتكيف التنظيمي. وقد ساهمت عملية اختبار الفرضيات في تفسير النتائج ومقارنتها بما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة. وفي الأخير، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي تعكس واقع المؤسسة محل الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التكيف داخل بيئة العمل.



الخاتمة

خاتمة



## خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت أثر أنماط القيادة في تحقيق التكيف التنظيمي داخل المنظمة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة وفعالية التكيف التنظيمي في بيئة العمل. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تمحورت حول مدى تأثير القيادة الفعالة في تحقيق التكيف التنظيمي، إضافة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي ساعدت في تحليل مختلف أبعاد الموضوع.

وقد بينت النتائج أن القيادة تمثل عنصراً محورياً في نجاح المنظمة واستمراريتها، حيث تبين أن الأنماط القيادية المختلفة تلعب أدواراً متفاوتة في التأثير على سلوك العاملين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة داخل المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الحديثة، خاصة القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية، لها تأثير إيجابي واضح على التكيف التنظيمي، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في مختلف الأنشطة التنظيمية. وهذا ما يعزز روح الانتماء ويزيد من تقبل التغيير داخل المنظمة.

كما أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً بارزاً في رفع مستوى الأداء من خلال تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع، وتنمية قدراتهم المهنية بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة. في حين تساهم القيادة الديمقراطية في خلق مناخ تنظيمي قائم على التعاون والثقة المتبادلة.

ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن القيادة الفعالة تساعد على تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة، من خلال توضيح أهداف التغيير وإشراك العاملين في مختلف مراحلها، مما يؤدي إلى زيادة مستوى القبول والتكيف مع السياسات الجديدة.

كما بينت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة الفعالة ومرونة المنظمة، حيث إن القيادة الجيدة تساهم في تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتحديات التنظيمية المختلفة.

وتؤكد النتائج أيضاً أن تحسين مهارات القيادة داخل المنظمة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الاستقرار التنظيمي، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئتها الخارجية. كما يتضح أن نجاح التكيف التنظيمي لا يعتمد فقط على الموارد المادية، بل يرتبط بشكل أساسي بنمط القيادة السائد داخل المنظمة وقدرته على توجيه الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة قد تم تأكيدها إلى حد كبير من خلال النتائج الميدانية، حيث ثبت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة والتكيف التنظيمي.

## خاتمة

كما تبين أن القيادة الحديثة تعتبر من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على مواجهة التغيرات المستمرة، وتحقيق التوازن بين أهدافها الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية. وبالتالي فإن الدراسة توصلت إلى أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية تأثير وتوجيه مستمرة تساهم في بناء منظمة مرنة وقادرة على التكيف والاستمرار.

### المقترحات :

- يوصى بضرورة تعزيز اعتماد المؤسسات على أنماط القيادة الحديثة، خاصة القيادة الديمقراطية والتحويلية، لما لها من دور فعال في تحسين التكيف التنظيمي داخل المنظمة. كما ينبغي تشجيع القادة على تبني أساليب مرنة في التعامل مع العاملين، تقوم على الحوار والتشاور بدلاً من الأساليب التقليدية الصارمة.
- كما يُقترح تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة القادة والمديرين بهدف تطوير مهاراتهم في القيادة وإدارة التغيير، بما يسمح لهم بمواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل.
- ومن المهم أيضاً تعزيز ثقافة المشاركة داخل المنظمة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية.
- كما يُنصح بتحسين قنوات الاتصال داخل المنظمة بين مختلف المستويات الإدارية، لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وواضح، مما يقلل من سوء الفهم ويزيد من فعالية التكيف.
- ويُقترح كذلك العمل على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والإبداع، من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين.
- كما ينبغي الاهتمام بالجانب الإنساني في القيادة، من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل.
- ومن الضروري أيضاً العمل على تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمات من خلال برامج توعوية تشرح أهمية التكيف التنظيمي وأهداف التغيير.

## خاتمة

- كما يُنصح بإجراء دراسات مستقبلية أوسع تشمل عدة مؤسسات وقطاعات مختلفة، من أجل مقارنة النتائج والحصول على صورة أكثر شمولية ودقة.
- ويجب كذلك الاهتمام بتقييم الأداء القيادي بشكل دوري داخل المؤسسات لمعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها باستمرار.
- كما يُقترح إدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تسهيل عمليات التكيف التنظيمي وتحسين فعالية القيادة.
- وأخيراً، يُنصح بالاهتمام بتنمية القدرات الفردية للعاملين من خلال التكوين المستمر، باعتبار أن العنصر البشري هو الأساس في نجاح أي عملية تكيف تنظيمي داخل المنظمة.



قائمة المصادر و المراجع

---

---



### أولاً: المراجع العربية

#### 1. الكتب

- احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- زويتي سارة وآخرون، السلوك الإداري: الإدارة المحلية، القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2012.
- السويدان وهواري، القيادة المتميزة، 2010.
- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر، عمان، 2015.
- عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، دار جرير، عمان، 2011.
- قذيفة محمد، القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.
- بلواضح الجيلالي، محاضرات في مقياس الرقابة الجبائية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.

#### 2. المذكرات الجامعية والأبحاث

- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة الأزهر – غزة، 2016/2015.
- قذيفة محمد، القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2017/2016.
- عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية، جامعة ورقلة، 2021.
- زكي صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، 2010.
- يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات، جامعة الجزائر 3، 2018.

## قائمة المراجع

- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2018.

### 3. المقالات العلمية والمجلات

- جمال سيد عبد العال، المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة، مجلة الإدارة، مجلد 24، عدد 3، 1992.

### 4. القوانين والوثائق الرسمية

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 07-364، المادة 05، 2007.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 06-327، المادة 07، 2006.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المادة 17، المرسوم التنفيذي رقم 06-327، 2006.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فبراير 2009، تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.
- وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، 2018.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics.
- Northouse, P. G. (2016), Leadership: Theory and Practice, Sage Publications.
- Yukl, G. (2013), Leadership in Organizations, Pearson Education.



---

## الملاحق

---



أسئلة المقابلة

اثر القيادة على التكيف التنظيمي

1. كيف يكون عقد العمل في المؤسسة ؟ وكيف يؤثر ذلك على الوضع المهني للعامل ؟
2. كيف تظهر القيادة داخل المؤسسة ؟
3. ما طبيعة نمط القيادة السائد داخل مؤسستكم؟
4. هل ترون أن القيادة داخل المؤسسة تعتمد على أسلوب فردي أم تشاركي؟
5. كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة؟
6. إلى أي مدى يُسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار؟
7. ما أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الفعّال؟
8. هل تعتبرون أن القائد الحالي يتمتع بالكفاءة اللازمة لقيادة المؤسسة؟
9. كيف تتعامل الإدارة مع اختلاف وجهات النظر داخل العمل؟
10. ما مدى مرونة القيادة في التعامل مع التغيرات المفاجئة؟
11. كيف تصف العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة؟
12. ما المقصود بالتكيف التنظيمي من وجهة نظركم داخل المؤسسة؟ .
13. هل تعتبرون أن مؤسستكم قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية؟
14. هل واجهت المؤسسة صعوبات في التكيف مع هذه التغيرات؟ ولماذا؟
15. ما العوامل التي تساعد المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات؟
16. هل توفر المؤسسة بيئة عمل مرنة تساعد على التكيف التنظيمي؟
17. إلى أي مدى تلعب التكنولوجيا دوراً في تسهيل التكيف داخل المؤسسة؟
18. كيف يتم التعامل مع الأزمات أو الضغوط التنظيمية؟
19. هل هناك خطط استراتيجية مسبقة للتعامل مع التغيرات؟
20. كيف تؤثر القيادة على قدرة المؤسسة على التكيف التنظيمي؟
21. أي الأنماط القيادية أكثر فعالية في دعم التكيف التنظيمي حسب تجربتكم؟
22. هل القيادة الديمقراطية أكثر تأثيراً من القيادة التقليدية في مؤسستكم؟ ولماذا؟

23. هل تشجع القيادة الحالية على الابتكار والتجديد داخل المؤسسة؟
24. ما دور القائد في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين؟
25. هل تعتقدون أن ضعف القيادة يؤدي إلى ضعف التكيف التنظيمي؟
26. ما العلاقة برأيكم بين القيادة الفعالة واستقرار المؤسسة؟
27. ما الاقتراحات التي تقدمونها لتحسين القيادة وتعزيز التكيف التنظيمي داخل المؤسسة؟

i

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**République Algérienne Démocratique Et Populaire**  
**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**  
**Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique**  
**جامعة غرداية**  
**Université de Ghardaïa**

**كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير**  
**قسم العلوم الاقتصادية**

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion**  
**Département Sciences économiques**

**غرداية في: 2026/03/02**

**إلى السيد (ة): مدير مديرية الضرائب - غرداية**

**الموضوع : طلب الموافقة المبدئية لإجراء تريض ميداني**

**المراجع:** المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، بشرطنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء اتفاقية تريض موضوعها إجراء تريض ميداني بمؤسساتكم للطلبة التالية أسماؤهم:

1. هارلينة	المستوى: ثلاثة ليسانس	التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
2. بن بادة فاطمة الزهراء	المستوى: ثلاثة ليسانس	التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

**لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (مذكرة ليسانس) بعنوان :**

**أثر القيادة على التكيف التنظيمي.**

**تقبلوا منا وافقر التقدير والاحترام**

**رئيس القسم**



**الموافقة المبدئية للمؤسسة**



العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - القلب الجامعي رقم 01 - جامعة غرداية، المنطقة العلمية، ص ب 455 غرداية، 07000. الجزائر  
 الهاتف/الفاكس: 21 25 01 21 / 213 (0) 21 25 01 09 / الفاكس الإلكتروني للكلية: [sc@univ-ghardaia.dz](mailto:sc@univ-ghardaia.dz)  
 الموقع الإلكتروني للكلية: <http://www.univ-ghardaia.dz>  
 إيمان قسم العلوم الاقتصادية، [sc@univ-ghardaia.dz](mailto:sc@univ-ghardaia.dz) إيمان قسم العلوم الاقتصادية، [sc@univ-ghardaia.dz](mailto:sc@univ-ghardaia.dz)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique Et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et  
sciences de Gestion  
Département Sciences économiques  
غرداية يوم: / / 2025

## شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة) : موسى طرود بصفته عضو لجنة مناقشة (المصفى في اللجنة) حسرة  
بأن الطالب: (ة):

الإسم واللقب (طالب 01): بصالح لينة رقم التسجيل: 23233314714370

الإسم واللقب (طالب 02): بن بادة هامة الرصراء رقم التسجيل: 23233314714805

المستوى الدراسي: 3 ليسانس التخصص: اقتصاد ونسب وثقافة  
تاريخ المناقشة:

عنوان المذكرة: تشغيل القيادة على التكيف التنظيمي

يشهد بأن أن الطالب (الطالبة) المذكورين أعلاه قد إلتزم (ت) : بجميع الملاحظات وقام (ت) برفع التحفظات المقدمة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو

إمضاء الأستاذ المكلف (ة): بمثابة التصحيح



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - القبط العامي رقم 01 - جامعة غرداية، المنطقة العلمية، من ب 455 - الجزائر  
الهاتف / الفاكس : 213 (0) 29 25 81 21 / 213 (0) 29 25 81 09 - الموقع الإلكتروني لكلية :  
إيميل قسم العلوم الاقتصادية : [sciences.economiques@univ-ghardaiia.dz](mailto:sciences.economiques@univ-ghardaiia.dz) [faccc@univ-ghardaiia.dz](mailto:faccc@univ-ghardaiia.dz)  
أيميل الكلية : [faccc@univ-ghardaiia.dz](mailto:faccc@univ-ghardaiia.dz)  
<https://faccc.univ-ghardaiia.dz>