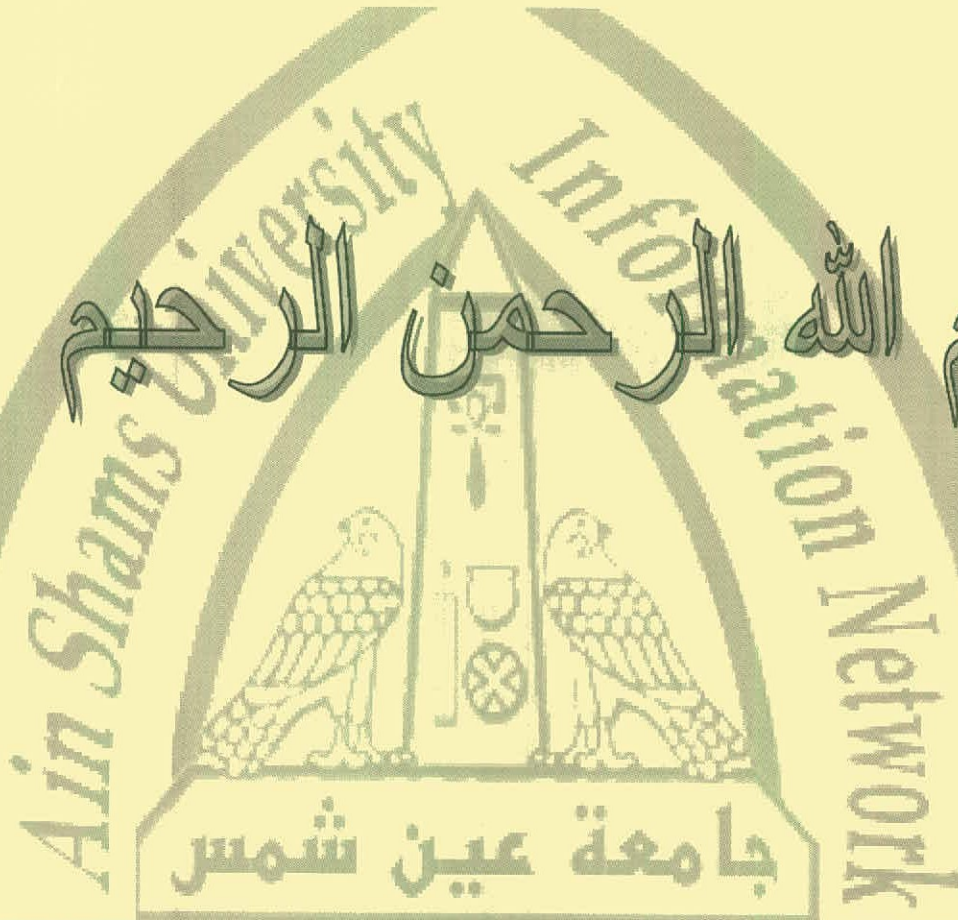




شبكة المعلومات الجامعية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شبكة المعلومات الجامعية

@ ASUNET



# شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الالكتروني والميكرو فيلم





شبكة المعلومات الجامعية

# جامعة عين شمس

التوثيق الالكتروني والميكرو فيلم

## قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها  
علي هذه الأفلام قد أعدت دون أية تغيرات



## يجب أن

تحفظ هذه الأفلام بعيدا عن الغبار

في درجة حرارة من ١٥-٢٥ مئوية ورطوبة نسبية من ٢٠-٤٠%

To be Kept away from Dust in Dry Cool place of  
15-25- c and relative humidity 20-40%

# بعض الوثائق الأصلية تالفة

# بالرسالة صفحات لم ترد بالاصل



جامعة القاهرة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

قسم الإدارة العامة

٢٠٥٥

المحددات التنظيمية والإدارية لتفعيل دور

فرق العمل فى نجاح تطبيق استراتيجيات

الدمج داخل المنظمات العامة

دراسة حالة على دمج مصلحتى الضرائب العامة  
والضرائب على المبيعات

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه فى الفلسفة فى الإدارة العامة

إعداد

سالى حسن بهجت

إشراف

الأستاذ الدكتور

خليل درويش

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد



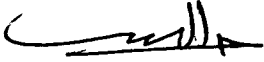
٢٠١١ م

# إجازة

أجازت لجنة المناقشة والحكم على رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة  
المقدمة من الطالبة/ سالى حسن بهجت وذلك يوم السبت الموافق ٢٠١١/٥/١٤ .

## لجنة الحكم على الرسالة

مشرفاً ورئيساً



السيد الأستاذ الدكتور/ خليل توفيق درويش

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

مُشْرِفَةً شَرِيفاً  
عضواً من الداخل

السيدة الأستاذة الدكتورة/ شريفة فؤاد شريف

مُشْرِفَةً شَرِيفاً  
عضواً من الخارج

السيد الأستاذ الدكتور/ محمد ماهر الصواف



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر وتقدير

بداية أشكر الله العلى القدير أن وفقنى إلى إتمام هذه الدراسة التى أتمنى أن تكون مساهمة متواضعا فى البحث العلمى فى مجال الإدارة العامة.

ولما كان إرجاع الفضل لأهله حقاً ينبغى لأهل هذا الفضل، فإننى أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان لكل من له فضل على فى إخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود.

وأقدم بوافر الشكر والعرفان لأستاذى الجليل الأستاذ الدكتور/ خليل توفيق درويش، أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، الذى تولاني برعايته العلمية ودأب على تشجيعي وبذل ما فى وسعه لحملتي على استكمال هذا البحث، فلم يألُ جهداً فى بذل النصح والإرشاد ولم يبخل على بوقته وعلمه فلقد كان نعم الأستاذ الصبور والعالم الجليل

كما أتقدم بعظيم الشكر وخالص التقدير للأستاذ الدكتور/ محمد ماهر الصواف على تفضله بالاشتراك فى لجنة الحكم على الرسالة فهو شرف أعتر به. والذى دأب دوماً على تشجيعي للاهتمام من إعداد الرسالة فشكراً جزيلاً لسيادته على ما قدمه من نصح وإرشاد ولملاحظاته القيمة ونقده البناء.

كما يسعدني أن أشكر الأستاذة الدكتورة/ شريفة فؤاد شريف ، لقبولها المشاركة فى لجنة الحكم على هذه الرسالة رغم كثرة مسئولياتها وأعبائها، فلي عظيم الشرف أن تقبل الاشتراك فى الحكم على الرسالة مما أثرى هذا العمل.

ولا يفوتني أن أسجل تقديري وعرفاتي بالجميل إلى كل من ساندني أو قدم لى يد العون لإتمام هذه الرسالة ، فشكراً لهم جميعاً وجزاهم الله عنى خير الجزاء.

## قائمة المحتويات

| الموضوع                                                | الصفحة    |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| قائمة المحتويات                                        | و - ز     |
| الإطار العام للدراسة                                   | ٣٠ - ١    |
| • مقدمة                                                | ٧ - ٦     |
| • أولاً: المشكلة البحثية                               | ٧         |
| • ثانياً: أهمية الدراسة                                | ٩         |
| • ثالثاً: مراجعة الأدبيات                              | ٢٩ - ١٠   |
| • رابعاً: الإطار المفاهيمي                             | ٣٠        |
| الفصل الأول: الاطار النظرى لفرق العمل وإندماج المنظمات | ٧٤ - ٣٥   |
| مقدمة الفصل                                            | ٣٦        |
| المبحث الأول: مفهوم وأبعاد فرق العمل                   | ٥٦ - ٣٧   |
| المبحث الثاني: اندماج المنظمات ودور فرق العمل          | ٧٤ - ٥٧   |
| الفصل الثاني: المحددات التنظيمية لتفعيل فرق العمل      | ١٢٥ - ٧٥  |
| مقدمة الفصل                                            | ٧٦        |
| المبحث الأول: الصراع التنظيمي                          | ١٠٩ - ٧٧  |
| المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي                        | ١٢٥ - ١١٠ |
| الفصل الثالث: المحددات الإدارية لفرق العمل             | ١٦٧ - ١٢٦ |
| مقدمة الفصل :                                          | ١٢٦       |
| المبحث الأول: القيادة الإدارية                         | ١٤٩ - ١٢٨ |
| المبحث الثاني: الدوافع والخوافز                        | ١٦٧ - ١٥٠ |
| الفصل الرابع: دراسة الحالة                             | ٢٢١ - ١٦٨ |
| مقدمة الفصل                                            | ١٧١ - ١٦٨ |
| المبحث الأول: دراسة وتحليل الوضع قبل عملية الدمج       | ٢١٣ - ١٧٢ |
| المبحث الثاني: دراسة وتحليل منهجية فرق عمل الدمج       | ٢٢١ - ٢١٤ |



| الموضوع                         | الصفحة  |
|---------------------------------|---------|
| الفصل الخامس: الدراسة الميدانية | ٢٢٢-٢٨٥ |
| مقدمة الفصل                     | ٢٢٣     |
| الخاتمة والتوصيات               | ٢٨٦-٢٩٣ |
| قائمة المراجع                   | ٢٩٤-٣٠٧ |
| الملاحق                         |         |

## ١ - المقدمة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - عدداً من التغيرات والتحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في النمو والتقدم. وفي خضم هذه التغيرات بزغت ظاهرة جديدة وهي تركيز وتجمع القوى الاقتصادية وظهور أشكال عديدة للتعاون والتكامل فيما بين منظمات الأعمال بالاندماج وأصبح عالم اليوم هو عالم الكيانات الكبيرة. وقد وجدت المشروعات المتوسطة والصغيرة أنها لكي تواجه المنافسة من قبل المشروعات الكبيرة والتي تسيطر على قطاعات عريضة من الأنشطة الصناعية والتجارية أنها لابد أن تتعاون وتتآلف فيما بينها عن طريق الاندماج بدلاً من أن تتصارع وتظل عاجزة عن منافسة هذه المشروعات.

ويؤثر قرار الاندماج على المناخ التنظيمي للمنظمات المندمجة، فغالبا ما يترتب على الاندماج حدوث قدر من التغيرات في حجم المنظمات وسياستها وهيكلها التنظيمي وأدوار العاملين ، مما يؤثر على الإطار السلوكي والتنظيمي والاجتماعي الذي يسود المنظمة ، وبالتالي على تحقيق أهداف الاندماج .

وتتعدد الأساليب التي تستخدم لتحقيق التكيف بين المنظمات في ظل الاندماج ، ومن هذه الأساليب أسلوب فرق العمل والذي يعتمد على تكوين فرق عمل من كلتا المنطمتين المندمجتين وتجتمع هذه الفرق على فترات دورية لبحث موضوعات محددة . ويساعد هذا الأسلوب على توضيح فلسفة وقيم كل منظمة وتحقيق التفاعل بين المنظمات المندمجة وسهولة تحقيق التكامل في جوانب الاتفاق وتقريب وجهات النظر في نقاط الاختلاف، بالإضافة الى المساهمة في نجاح تطبيق استراتيجيات الدمج.

وتعتبر فرق العمل أسلوب إداري عصري أخذ ينمو ويتطور نتيجة للتطور السريع الذي تشهده المنظمات، وحاجتها للاستفادة منه واستقطاب أكبر قدر ممكن من أفكار ومقترحات العاملين في المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على البقاء والنمو، أضف إلى ذلك زيادة الوعي لدى العاملين في المنظمات ومطابقتهم بالمشاركة الفعالة في خطوات اتخاذ القرار وتحمل مسئولية تنفيذه. كذلك فإن تدفق المعلومات المذهل وكثرة وتنوع المهام التي تقوم بها المنظمات حالياً، وشراسة المنافسة بين المنظمات بعضها البعض ومحاولة التفوق والتميز، كل ذلك أعطى لفرق العمل أهميه وصورة أكثر إيجابية لدى الأفراد مديرين وعاملين.

وفرق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون سويا، ويسود بينهم الوحدة والتعاون والمسئولية ، وهي بمثابة محطة لتوليد الطاقات الكامنة لدى أعضائه ،حيث يقدم كل عضو مساهمة متميزة في سبيل تحقيق الهدف من الاندماج .

وفي هذه الدراسة يتم تحليل ودراسة اندماج مصلحتي الضرائب العامة والضرائب على المبيعات لانشاء مصلحة الضرائب المصرية الجديدة والتي تهدف الى العمل بمبادئ الكفاءة والفاعلية لتحقيق الالتزام الطوعى للمجتمع الضريبي.

## ٢- مشكلة وتساؤلات الدراسة

اتجهت الدولة في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي والهيكلى للاقتصاد القومي إلى إصدار عديد من القوانين والقرارات منها القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاص بقطاع الأعمال العام وقرار اندماج الشركات القابضة رقم ٢١٧ والصادر في ٤ فبراير سنة ١٩٩٣، وقرار السيد رئيس الجمهورية رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٦ بدمج مصلحتي الضرائب العامة على الدخل والضرائب على المبيعات في مصلحة واحدة.

ولا يخفى على أحد انخفاض كفاءة ومستوى أداء المنظمات العامة، فقد أظهرت مؤشرات تقرير التنافسية الدولية لعام ١٩٩٩م عن تراجع ترتيب مصر من المركز الخامس والعشرين عام ١٩٩٧ إلى المركز السادس والثلاثين عام ١٩٩٨م، إلى المركز التاسع والأربعين عام ١٩٩٩، وذلك بالنسبة لترتيب الدول من حيث مجال تنافس الاقتصاد وتوفير مناخ مناسب لعمل الشركات ومنظمات الأعمال<sup>(١)</sup>.

وقد أشار تقرير التنمية في العالم أن المتغيرات العالمية في المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتي تبلور عنها نظام الاقتصاد العالمي الجديد، تستوجب المرونة وسرعة الحركة والتركيز على تطوير الأداء باعتباره الأداة الرئيسية لتقدم وتنمية الدول<sup>(٢)</sup>.

وقد توصل بحث "تطبيق الفجوة بين استخدامات الموازنة ومواردها" من أنه على الرغم من تضاعف الإيرادات بالموازنة العامة للدولة على مر السنوات إلا أن أعباء خدمة الدين المحلي تطورت بدرجة أكبر، بما يتطلب ضبط وترشيد الإنفاق العام من خلال عدة محاور من أهمها تطوير مستويات الأداء<sup>(٣)</sup>.

---

(١) "تقرير التنافسية الدولية لعام ١٩٩٩ الصادر من المنتدى الاقتصادي العالمي"، ترجمة: ياسر صبحي، جريدة الأهرام، ٣٠ أغسطس ١٩٩٩.

(٢) "تقرير التنمية في العالم، إعادة التفكير في دور الدولة"، البنك الدولي، ١٩٩٨، ص ٣.

(٣) "تضييق الفجوة بين استخدامات الموازنة ومواردها"، موسوعة المجالس القومية المتخصصة، المجلد الرابع والعشرون، ١٩٧٤-١٩٩٨، القاهرة، رئاسة الجمهورية، يناير ١٩٩٩، ص ٥٠.

وقد أشار تقرير بعثة الأمم المتحدة عن برنامج (MDP) ، عن أن الأجهزة المسؤولة عن إحداث التنمية الإدارية في مصر بوضعها وتنظيماتها وإمكاناتها الحالية لا تستطيع أن تلعب الدور المنشود في عملية الإصلاح الإداري<sup>(١)</sup>.

لذا فقد اتجهت كثير من المنظمات سواء التي تعمل على المستوى المحلي أو الدولي إلى الاندماج، وبالطبع فإن قرار الاندماج أثر على شكل العلاقات الإدارية والتنظيمية والمناخ التنظيمي للشركات المندمجة. وقد تبين من عديد من الدراسات أن المزايا والمنافع التي كانت متوقعة من الاندماج غالباً ما قد يبالغ فيها، وأن حوالي ٥٠% من حالات الاندماج فقط هي التي تنجح. وتبين أيضاً من ٣٠٠٠٠ حالة اندماج حدثت في الولايات المتحدة سنة ١٩٨٥ أن ١٠٠٠٠ من العاملين قد فقدوا وظائفهم وأن ١٠% من قوة العمل الأمريكية يؤثر عليها قرار الاندماج<sup>(٢)</sup>. وعلى ذلك فالمنظمات العامة المصرية تعيش حالياً في ظل عدد من التطورات بعيدة المدى في الاقتصاد العالمي فرضت على هذه المنظمات أن تستعد لتحمل أدوار ومسؤوليات محورية غير تقليدية وأن تبذل جهوداً أكثر لتطوير ورفع كفاءة أدائها .

ويمكن عرض المشكلة التي تتناولها الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يمكن لأسلوب فرق العمل المساهمة في انجاح عملية دمج المنظمات العامة؛**

**خاصة مع عدم اعتياد منظماتنا المصرية على تطبيق هذا الأسلوب ؟**

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي المحددات التنظيمية المرغوبة لنجاح تطبيق أسلوب فرق العمل بالمنظمات العامة المصرية ؟

- ما هي المحددات الادارية المطلوبة لنجاح تطبيق أسلوب فرق العمل بالمنظمات العامة المصرية ؟

- كيف يمكن تنمية الاتجاهات الايجابية نحو أسلوب العمل الجماعي بالنسبة للعاملين ؟

- ماهو المناخ المناسب لتطبيق هذا الأسلوب الادارى بفاعلية ؟

- ماهى المقومات التى يتميز بها مجتمع الدراسة والتي يمكن أن تؤثر بالإيجاب على فاعلية فرق العمل ؟

- ماهى المعوقات التى يمكن أن تحول دون تحقيق فاعلية فرق العمل ؟

---

(١) تقرير بعثة الأمم المتحدة "الإصلاح الإداري في مصر"، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ١٩٩٣م، ص ٣٢-٣٣.

(٢) Bouno, A.F. And Bowditch, J.L. **The Human Side Of Merges And Acquisitions** (٢) (San Francisco :Jossey-Bass Publishers,1989), P.121.