

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

# أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين

إعداد  
نور عمر عوض

إشراف  
أ. د. طارق الحاج

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2021م

# أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين

إعداد

نور عمر عوض

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2021/06/03م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....

1. أ. د. طارق الحاج / مشرفاً ورئيساً

.....

2. د. محمد تلالوة / ممتحناً خارجياً

.....

3. د. مفيد الظاهر / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

الى من اسلمه المولى سبحانه وتعالى رحمة للعالمين سيدنا وحيينا  
محمد صلى الله عليه وسلم

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، الى من حصد الاشواق عن دربي ليمهد  
لي طريق العلم الى القلب الكئيب وصاحب السيرة العطرة والدي العزيز

الى التي رفعت آف الضراعة الى السماء وهي تنتظر يوم النجاح.. امي الفاضلة  
الى القابض على جم الانتظار وهو يرقب يوم التخرج.. رفيق دربي زوجي العزيز أوجد  
الى صاحبي الوجه الطيب والافعال الحسنة (والدي زوجي الكرام)

الى من غمروني بعطفهم وحنانهم.. اشقائي الاعزاء (بيان، زياد، احمد، يزيد، عماد)  
الى أملي في الحياة فلذة كبدي (زيد)

الى صديقاتي اللواتي اشهد لهن انهن نعم الرفيقات (مي، مدلين، روان)  
الى من صاغوا لنا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة، الى أساتذتي الكرام

والى من احبهم قلبي ونسيهم قلبي

اليهم جميعا اهدي بحثي المتواضع هذا

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه،  
وأصلي وأسلم على أشرف الخلق والمرسلين محمد به عبد الله، أما بعد: يقول الله  
تعالى في كتابه العزيز (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان) سورة الرحمن آية 60

ومع هذا المنطلق فاني أتوجه بالشكر الى الذين ما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم  
لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه، وفضلهم، واعترافاً مني بالجميل لا أملك إلا كلمة  
شكر وعرفان أتوجه بها الى اساتذتي الكرام في برنامج المنازعات الضريبية

ولا بد أن أشير الى الجهد الخاص الذي بذله الاستاذ الدكتور طارق الحاج في الاشراف على  
هذه الرسالة ومساهمته الفكرية في إثرائها، وحسن معاملته وجميل صبره

والشكر موصول الى جميع أعضاء لجنة المناقشة متمثلة بالدكتور محمد تلالوة والدكتور  
مفيد الظاهر

على ما قدموه من ملاحظات قيمة زادت من إثراء هذه الرسالة

فجزى الله الجميع كل خير

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

# أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب  
علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other  
degree or qualification.

**Student's name:**

اسم الطالبة:

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ج	الاهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	الاقرار	
و	فهرس المحتويات	
ح	فهرس الجداول	
ط	فهرس الاشكال	
ي	فهرس الملاحق	
ك	الملخص	
<b>1</b>	<b>الفصل الاول: الاطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة الدراسة	1.1
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها	1.2
3	أهمية الدراسة	1.3
4	أهداف الدراسة	1.4
4	فرضيات الدراسة	1.5
5	حدود الدراسة	1.6
5	مصطلحات الدراسة	1.7
<b>7</b>	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة</b>	
8	الإطار النظري	2.1
8	مفهوم التغيير التنظيمي	2.1.1
16	مقاومة التغيير التنظيمي	2.1.2
20	الاداء الوظيفي	2.1.3
27	الدراسات السابقة	2.2
27	الدراسات المحلية	2.2.1
28	الدراسات العربية	2.2.2
32	الدراسات الأجنبية	2.2.3
35	التعقيب على الدراسات السابقة	2.3

الصفحة	الموضوع	الرقم
37	<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>	
38	منهج الدراسة	3.1
38	مجتمع وعينة الدراسة	3.2
38	أداة الدراسة	3.3
39	صدق الاداة	3.4
40	ثبات الاداة	3.5
41	إجراءات الدراسة	3.6
42	نموذج الدراسة	3.7
42	المعالجات الاحصائية	3.8
44	<b>الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها</b>	
45	منهجية المعادلات الهيكلية	4.1
46	معدل الاستجابات على أداة الدراسة	4.2
48	تحليل بيانات الدراسة	4.3
48	تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي)	4.3.1
56	تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)	4.3.2
62	معايير جودة نموذج الدراسة	4.4
62	جودة التنبؤ Q2	4.4.1
63	جودة المطابقة	4.4.2
64	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
65	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	5.1
65	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية	5.1.1
68	التوصيات	5.2
70	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>	
78	<b>الملاحق</b>	
<b>b</b>	<b>Abstract</b>	

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
8	الفرق بين التغير والتغير التنظيمي	جدول (1)
9	الفرق بين التغير التنظيمي والتطوير التنظيمي	جدول (2)
41	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة	جدول (3)
47	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول (4)
49	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	جدول (5)
51	نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة	جدول (6)
53	نتائج الموثوقية المركبة CR	جدول (7)
54	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	جدول (8)
56	نتائج الصدق التمايزي	جدول (9)
58	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	جدول (10)
59	نتائج معامل التفسير $R^2$	جدول (11)
59	نتائج حجم الأثر $f^2$	جدول (12)
60	نتائج الفرضيات	جدول (13)
62	جودة التنبؤ $Q^2$	جدول (14)
63	جودة المطابقة GoF	جدول (15)

## فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
42	متغيرات الدراسة	شكل (1)
50	النموذج القياسي	شكل (2)
52	نتائج تشبعات الأسئلة لنموذج الدراسة	شكل (3)
53	نتائج الموثوقية المركبة CR	شكل (4)
55	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	شكل (5)
57	النموذج الهيكلي	شكل (6)
59	حجم الاثر $f^2$	شكل (7)
60	قيم P-Values	شكل (8)

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
79	المحكمن	ملحق (1)
80	الاستبانة	ملحق (2)

## أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين

إعداد

نور عمر عوض

إشراف

أ. د. طارق الحاج

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية ومن أجل تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على مجالين وهي التغيير التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا ووسائل الاتصال) وأداء العاملين، وتطبيقها على عينة قوامها (132) موظفاً من موظفي دوائر الضريبة (الدخل، القيمة المضافة، الاملاك) في محافظات شمال الضفة الغربية، ممن تم اختيارهم بالطريقة القصدية العمدية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج Smart PLS3 وتم قياس صدقها وثباتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة عدداً من التوصيات كان من أهمها: زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في دوائر الضريبة وإيجاد ظروف ومناخ عمل وطرق تسهم في تحقيق مستوى أداء أفضل والمحافظة عليه.

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

يعتبر التغيير ظاهرة الزامية تحدث في الكون وعلى الانسان ان يعمل على ادارة هذا التغيير ويتكيف معه لأنه ان ظل ساكنا فسوف يتحكم التغيير به وبالتالي يصعب عليه تحقيق اهدافه (توايتية، 2016).

وبسبب التطور الهائل الذي يشهده العالم في العصر الحالي فعلى المؤسسات والمنظمات ان تتماشى معه وتجاربه مما يخلق لديها نوعاً من التحدي لتواكب التغييرات الناجمة عن التطورات فتُحدِّث انظمتها من اجل ان تعمل وفقاً للمتغيرات والاهداف الجديدة.

ومن الممكن ان تدفع اسباب داخلية بالمؤسسة نحو التغيير مثل المشاكل الداخلية التي تواجهها او عدم قدرتها على مواجهة الظروف والمشاكل الخارجية وامام هذه المشاكل فانه يجب على المؤسسة ان تواكب الظروف والتغييرات (الرحيم، 2007).

ويعتبر التغيير عملية منظمة مخططاً لها والهدف منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية في المنظمة ويشمل هذا التغيير مناحٍ مختلفة قد تكون على شكل تغيير بالسياسات او في الاجراءات المتبعة او في سلوكيات الافراد بما يتماشى مع الاهداف المختلفة للمنظمة.

وقد يقاوم بعض الافراد هذا التغيير؛ لأنه يؤدي الى تغيير بالوضع الحالي للمؤسسات وفيه تغيير للنمط والاسلوب المتبع، الامر الذي يؤثر على الروتين وسلوكيات الافراد فيرفضون هذا التغيير وهنا يقع الدور على ادارة الموارد البشرية في تسهيل التعامل مع هذه التغييرات وتقديم نوع من الدعم للأفراد للتكيف مع هذا التغيير (غريبة، 2015).

والتغيير التنظيمي مطلوب للعاملين في الدوائر الضريبية بحيث يقع عليهم دور كبير في التعامل مع المكافين والمحيط الخارجي ويتوجب عليهم كذلك متابعه التطورات والتعامل مع اساليب جديدة من شأنها تحسين العلاقة بين الافراد والادارة الضريبية الامر الذي يؤدي الى زيادة الثقة

بين الادارة الضريبية والمكلفين والذي بدوره يزيد من كفاءة العاملين التي تنعكس من خلال زيادة التحصيل الضريبي وتقليل حالات التهرب والاستغلال الامثل للإيرادات الضريبية بما يتناسب مع التغييرات المطلوبة والتطورات الجارية.

## 1.2 مشكلة الدراسة واسئلتها

تعد الدوائر الضريبية في فلسطين مؤسسة مهمة تخدم الاقتصاد الوطني وتمثل الايرادات الضريبية المصدر الرئيسي لإيرادات الخزنة العامة، لمواجهة التزاماتها وتحقيق اهدافها ورسم السياسات المالية. يعتمد التحصيل الضريبي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية ونجاح هذا الاداء يتمثل في زيادة نسبة التحصيلات وتقليل نسبة التهرب والاستغلال الامثل للإيرادات الضريبية ولذلك فان العاملين في الدوائر الضريبية يبقون على تعامل دائم مع المكلفين. فالتغيير التنظيمي خطوة جيدة تقوم بها الدوائر الضريبية من اجل زيادة الكفاءة والفاعلية في الاداء.

ومن هنا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن السؤال الرئيس:

### كيف يؤثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية؟

ومن السؤال تنبثق الاسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين في الدوائر الضريبية؟
2. كيف تؤثر التكنولوجيا وانماط الاتصال على اداء العاملين في الدوائر الضريبية؟
3. كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية؟

## 1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه الدراسة حيث يعد التغيير التنظيمي السبب الرئيس في نجاح اهداف وخطط المؤسسات لما له من تأثير على سلوكيات الافراد والمنظمات وكذلك تأتي أهمية الدراسة من خلال الاستفادة من النتائج التي سوف يتم الحصول عليها في

مساهمة لتحسين الاداء الاداري للموظفين العاملين في الدوائر الضريبية حيث انه من المهم توفير بيئة عمل داخلية وخارجية تحفز الاداء وتزيد من التحصيل لان عكس ذلك يكلف خزينة الدولة اموال طائلة.

#### 1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى مجموعه اهداف تتمثل في:

معرفة العلاقة بين التغيير التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة العلاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية واداء العاملين في الدوائر الضريبية.
2. معرفة العلاقة بين التغيير في التكنولوجيا وانماط الاتصال واداء العاملين في الدوائر الضريبية.
3. معرفة العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

#### 1.5 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضية التالية:

يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية:

1. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التغيير في الثقافة التنظيمية واداء العاملين في الدوائر الضريبية.
2. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في التكنولوجيا وانماط الاتصال واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

3. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في الهيكل التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

### 1.6 حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** الدوائر الضريبية في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، رام الله، جنين، سلفيت، قلقيلية، طوباس).

**الحدود البشرية:** العاملين في الدوائر الضريبية في محافظات شمال الضفة.

### 1.7 مصطلحات الدراسة

**المكلف:** كل شخص ملزم بدفع الضريبة او اقتطاعها او توريدها بموجب احكام قرار بقانون رقم (8) لسنة 2011م بشأن ضريبة الدخل.

**الإيرادات الضريبية:** الإيرادات التي تجمعها الحكومات من خلال فرض الضرائب.

**الإدارة الكلاسيكية:** فكر إداري مبنى على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح .

**الإدارة بالأهداف:** هي إحدى الاستراتيجيات الإدارية التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الموظف مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

**الثقافة التنظيمية:** مجموعة من المفترضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم (صباح، 2008).

**الهيكل التنظيمي:** الاطار الذي يوضح اقسام المنظمة الداخلية ويوضح الاهداف والانشطة التي تلزم لتحقيق اهداف المنظمة (مساعدة، 2013).

**الاداء:** قدرة العامل على القيام بواجباته باقل وقت وتكلفة وحسب قوانين المنظمة (القادر، 2009).

**الاتصال:** العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات من كافة الاقسام الى الادارة العليا وبالعكس (طبش، 2008).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 الإطار النظري

##### 2.1.1 مفهوم التغيير التنظيمي

من الأخطاء الشائعة عند تناول موضوع التغيير التنظيمي عدم التطرق الى توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم القريبة عليه والتي قد تحدث لبساً في التعرف الصحيح على ماهية التغيير التنظيمي، ولعل أهمها كل من (التغيير والتطوير التنظيمي).

**التغيير:** ان عملية التغيير تعتبر عملية تحول شاملة ومباشرة بدون اي تخطيطات مسبقة ويحدث في كل مناحي الحياة ويكون خارجاً عن ادارة الانسان وسيطرته (النجار، 2007).

اما التغيير فيكون مرتبطاً بتخطيط مسبق ومن هنا يمكن ربط التغيير بالبيئة الخارجية والتغيير بالبيئة الداخلية للمنظمة.

ويمكن توضيح الفرق بين التغيير والتغيير في الجدول رقم (1) كالتالي:

##### جدول (1) الفرق بين التغيير والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي	التغيير
مخطط	تلقائي
التنبؤ به اسهل	التنبؤ به صعب
له برنامج زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي الى رد فعل

المصدر: من اعداد الباحثة

**التطوير التنظيمي:** يعد التطوير التنظيمي جزءاً من عملية التغيير التنظيمي يسهل التنبؤ بنتائجه التي غالباً ما تكون ايجابية على عكس التغيير التنظيمي الذي يصعب الوصول الى نتيجته مسبقاً فمن الممكن ان تكون ايجابية او سلبية، كذلك يختلف التطوير التنظيمي عن التغيير التنظيمي بان التغيير يكون تغييراً للوضع القائم بالمنظمة اما التطوير فهو تعديل وتحسين للوضع القائم.

الا انه لا يمكن الفصل نهائيا بينهما على اعتبار ان التطوير التنظيمي يعد جزءا من التغيير التنظيمي وكذلك بان كليهما يسعيان لتحقيق الهدف ذاته وهو تحسين ورفع كفاءة وفاعلية ونتاجية المنظمة.

وقد بين (بوريب، 2015) الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي كالتالي:

#### جدول (2) الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
تلجأ المنظمة للتطوير التنظيمي عندما تستدعي الحاجة مثل ظهور تكنولوجيا وتخصصات جديدة	سمة من سمات المؤسسة وهو نهج دائم ومستمر بما يتماشى مع المتطلبات الخارجية
يستهدف زيادة فاعلية المنظمة بما يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية	يستهدف زيادة فاعلية المنظمة بما يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية
احد اهم مدخلات التطوير التنظيمي احداث التطوير من خلال دراسة القيم السلوكية للعاملين وتوجيهها	احد اهم مدخلاته وجود وسيلة لرصد المستجدات التي تستلزم حدوث تغيير
يهتم بالجزء من المنظمة الذي يحتاج الى تطوير إلبا انه ممكن ان يهتم بالمنظمة ككل	يهتم بحصول التغيير في كافة مناحي المنظمة باعتبارها وحدة واحدة، وبما انه دائم ومستمر فسيشمل كافة اجزاء المنظمة تلقائيا
ينفق مع التغيير التنظيمي بانه يحتاج الى قناعه العاملين بأهمية التطوير التنظيمي كوسيلة من وسائل تحقيق اهداف المنظمة وتماشيها مع البيئة الخارجية	يعتمد انجابه على مشاركة جميع العاملين وجميع المستويات الادارية والتنظيمية

#### 2.1.1.1 تعريف التغيير التنظيمي

تنوعت التعريفات المتعلقة بالتغيير التنظيمي بتنوع الجوانب التي ينظر اليه منها، فمن الممكن ان يتعلق هذا التغيير بالأفراد عن طريق تغيير سلوكياتهم بواسطة التدريب او قد يتعلق بأمرور تكنولوجية مثل ادخال الجوانب التكنولوجية في العمل او قد يتعلق بتغيير الهيكل التنظيمي

للمؤسسة فعرفه (ماهر، 2000) على انه اجراء تغييرات في اهداف المؤسسة وسياساتها بهدف التماشي والتكيف مع المستجدات الحديثة المتعلقة بيئة العمل المحيطة.

ويعرف ايضا على انه تحسين في بيئة العمل من ناحية الافراد العاملين والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي بشكل يحسن من كفاءة وفاعلية المؤسسة (Decenzo, 2008).

وقد عرفه (جرادات، 2013) على انه استجابة طبيعية للتغيرات التي تطرا على بيئات منظمات الاعمال كنوع من التكيف والاستجابة ويعد محاولة لإيجاد توازن بين بيئة العمل بالمنظمة والبيئات الخارجية.

اما (السلمي، 2002) فقد عرف التغيير التنظيمي على انه اجراء تغييرات في اهداف وسياسات المنظمة او في عناصر العمل وقد تكون على شكل اجراء تعديلات على سياسات حالية او اضافة سياسات جديدة.

وبالرجوع الى التعريفات السابقة يمكن اجمال عناصر التغيير التنظيمي على انه احداث تغييرات في بيئة العمل واهداف المنظمة وسلوكيات العاملين بما يتلائم مع الظروف والتطورات المحيطة ببيئة العمل.

### 2.1.1.2 اسباب ودوافع التغيير التنظيمي

يوجد العديد من العوامل التي تدفع بالمنظمة لاحداث التغيير لتحقيق اهداف جديدة تتماشى مع بيئة المنظمة وتطوير اهداف وخطط حالية، وتقسم هذه العوامل الى عوامل داخلية وعوامل خارجية بالنسبة لبيئة المنظمة.

#### العوامل الداخلية

تتمثل بعدة عوامل يمكن اجمالها بالتالي:

- زيادة وعي المديرين وتوسع ادراكهم لأهمية التغيير، وبما ان الادارة هي صاحبة القرار بالدرجة الاولى فان شعورهم بأهمية التغيير يدفعهم الى احداث تغيير مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة بالإنجاز.

- تطور المنظمات: بحيث يصبح هدف المنظمة تحقيق المزيد من النجاح ومواكبة التطورات من خلال تحقيق توازن بين البيئة الداخلية والخارجية للعمل (مساعدة، 2013).
  - الاهداف الجديدة للمنظمة: عند قرار المنظمة بتغيير اهدافها ووضع اهداف جديدة فإنها حتما سوف تسعى الى التغيير بما يتماشى مع مخططاتها واهدافها الجديدة (أحمد، 2015).
  - تحديث طرق الادارة بحيث تنتقل من الادارة الكلاسيكية الى الادارة بالأهداف وبالتالي يلجا القائد الى التغيير بشكل يوائم الاهداف ومتطلبات الانتاج الجديدة (القريوتي، 2003).
  - تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة اما ليكون اكثر مرونة او لان الهيكل التنظيمي الحالي لا يتناسب مع التنظيمات الاخرى (حمود، 2002).
- ويورد (عبدالباقي، 2000) في كتابه السلوك الانساني في المنظمات الى ان كلاً من انخفاض مستوى الاداء وعدم الرضا الوظيفي للعاملين من الدوافع الدخولية لحدوث التغيير بحيث يجب على المنظمة البحث عن الاسباب المؤدية لذلك وتغيير السلوك الحالي للمنظمة بسلوك جديد يحسن من الانتاجية ويزيد من رضا العاملين.

### الدوافع الخارجية

- تلعب الدوافع الخارجية دوراً كبيراً في احدث التغيير في المنظمات ويكون تأثيرها اقوى من تأثير الدوافع الداخلية خاصة لأنها خارجة عن سيطرة المنظمة ومنها:
- التطور التكنولوجي: ويمثل التطور التكنولوجي احد اهم الدوافع الداعية الى التغيير التنظيمي في المنظمات، خاصة في وقتنا الحالي وفي ظل التطور التكنولوجي الحديث والسريع حيث ان الزيادة الكبيرة والسريعة في التطور التكنولوجي غيرت في جميع مناحي الحياة، والمنظمات تعمل دائماً على مواكبة هذه التطورات وتحسين طرق واساليب العمل بما يتماشى مع هذه التطورات.

وكذلك فان التطور التكنولوجي في الدول الصناعية ادى الى تغيير نظام الاعمال والادارة والقيادة بها فحول نشاطها من نشاط روتيني الى أنشطة تعتمد على العقل والمعرفة مما استدعى تغييراً في اساليب التدريب ومعايير الجودة والآلات المستخدمة في الانتاج (حسين، 2005).

- البيئة الاجتماعية: تتمثل بالعادات والتقاليد وما يترتب عليها من تغيير لأذواق المستهلكين وكذلك تؤثر البيئة الاجتماعية من خلال زيادة وعي المنظمات لمسؤولياتها الاجتماعية.
- الاسباب الاقتصادية والسياسية: وتمثل دور الدولة في فرض التشريعات والقوانين التي تؤثر على الاساليب الادارية في المنظمات واساليب التشغيل لتناسب مع القوانين المفروضة.

### 2.1.1.3 أهداف التغيير التنظيمي

تعد ظاهرة التغيير التنظيمي من الظواهر المهمة وذات تأثير على المنظمات والمؤسسات ومن اجل تطبيق التغيير يجب ان تكون اهدافه مدروسة ومخطط لها ويورد (محمد، 2014) في كتابه ادارة التغيير والتطوير التنظيمي بعض من اهداف التغيير التنظيمي ومنها:

- تحسين النظرة الايجابية للعاملين نحو عملهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
- تحقيق تكامل بين اهداف العاملين الفردية من تحسين وحوافز واكتساب خبرات، مع اهداف المنظمة ككل.
- زيادة الدافعية وحب العمل وتنمية الولاء الوظيفي للعاملين.
- مواكبة التطوير والابداع.
- تحقيق توازن بين بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- خلق قيادات قادرة على الابداع.
- التحرر من الديكتاتوريات في الادارة.

ومن هنا يمكن القول ان للتغير التنظيمي اهدافاً عديدة تخدم الفرد العامل بالمنظمات وتخدم المنظمات ذاتها وفي نفس الوقت تعود بالنفع على المجتمع بشكل عام من خلال تحسين سلوكيات العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين انتاجيات المنظمات وفي النهاية يعود بالنفع على المجتمع الذي تصبح منظماته مواكبة للتطور.

#### 2.1.1.4 انواع التغير التنظيمي

يختلف نوع التغير التنظيمي المتبع بالمؤسسة باختلاف الهدف المراد تحقيقه وباختلاف الجهة التي ينظر الى التغيير منها.

ويمكن تصنيفه على النحو التالي:

#### التغير المخطط والتغير العشوائي غير المخطط (الدوري و اخرون، 2010)

- التغير المخطط: وهو التغير الذي يتم التخطيط له قبل تنفيذه بحيث يكون له اهداف محددة تتمثل في تغيير هدف محسوب ومعين بالمنظمة.
- التغير غير المخطط: هو التغير الذي يحدث تلقائيا ويكون عبارة عن ردة فعل على ظرف طارئ ألم بالمنظمة.

#### التغير السريع والتغير البطيء (جودة، 2006)

- التغير السريع: وهو التغير الذي يتم على دفعة واحدة ويشكل صدمة للعاملين بالمنظمة ومن الممكن ان ينشا بسببه مقاومة للتغير التنظيمي ويحدث غالبا بسبب ظروف قاهرة مثل الحروب والازمات.
- التغير البطيء او التدريجي: هو التغير الذي يتم على مراحل لكي لا يشكل صدمة للعاملين.

## التغيير حسب نوع الظروف الواجبة للتغيير

- التغيير بسبب ظروف داخلية: وتكون مسببات هذا التغيير ضغوط العمل والروتين المطبق في المنظمة.
- التغيير بسبب ظروف خارجية: بسبب التطور التكنولوجي في البيئة المحيطة وصعوبة الاستمرارية في القيام بالعمل بالظروف الحالية.

## التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة (حاتم، 2017)

- التغيير المفروض: ويكون قرار التغيير صادراً من جهات الادارة العليا دون الاخذ برأي العاملين ويكون دور العاملين ينحصر بالتنفيذ.
- التغيير بالمشاركة: وهو القرار بالتغيير الصادر بمشاركة الادارة والعاملين وتلجا الادارة لهذا النوع لتقليل ردة فعل العاملين تجاه التغيير.

## 2.1.1.5 مراحل احداث التغيير التنظيمي (ماهر، 2000)

لاتمام عملية التغيير التنظيمي بنجاح يجب المرور بثلاث مراحل تهدف الى تحقيق حالة رضا للاطراف الداعمة لعنلية التغيير والاطراف المقاومة له فتتم عملية التغيير بتدرج من خلال المراحل التالية:

### مرحلة اذابة الجليد

تأتي هذه المرحلة عند الشعور بالحاجة للتغيير ويتم فيها لفت انتباه العاملين الى اهمية التغيير ويتم فيها توضيح اثر السلوكيات الحالية على مستوى الاداء وابرار المشاكل الناجمة من تطبيقها وكذلك توعية العاملين بضرورة استبدال هذه السلوكيات وتمهيد الطرق للأساليب الجديدة المنوي تطبيقها وبهذه الطريقة يتم تهيئة نفوس العاملين للمتغيرات الجديدة مما يقلل من مقاومة العاملين لها.

## مرحلة التغيير

يتم في هذه المرحلة اجراء التعديلات والتغييرات وتقوم الادارة بتوفير التدريب اللازم والعمل على تغيير سلوكيات الافراد للتماشي مع الاهداف الجديدة والتطورات.

وفي هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي لعملية التغيير الذي من الممكن ان يمس الأفراد أنفسهم وسلوكياتهم او التغيير في التكنولوجيا المستخدمة او في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

## مرحلة اعادة التجميد

بعد ان يتم تطبيق المرحلتين السابقتين من اذابة الجليد وتوضيح السلوكيات الخاطئة ومرحلة التغيير التي يتم فيها التغيير الفعلي للأنماط والسلوكيات والاهداف تأتي مرحلة اعادة التجميد التي يتم فيها التأكيد على السلوكيات الحالية وتعزيز النتائج ويتم ذلك من خلال المتابعة المستمرة. و توفير الاتصال بين المشاركين في عملية التغيير.

### 2.1.1.6 مسؤولية احداث التغيير (القريوتي، 2000)

ان قرار عملية التغيير التنظيمي يكون في الغالب صادرا من الادارة العليا والتي غالبا تستعين بوكلاء ومستشارين للمساعدة في احداث هذا التغيير لما يتمتعون به من خبرة وكفاءة.

ومن الممكن ان تستعين الادارة بموظفين من داخل المنظمة يتمتعون بصفات قيادية للقيام بعملية التغيير.

وبغض النظر عن الجهة المساعدة في عملية التغيير فان دور الادارة العليا يبقى هو الرئيسي في عملية التغيير متمثلا في قيادة هذا التغيير والتسويق له وتطوير المعايير التي سوف يتم تطبيقها وتكريم الوحدات التنظيمية التي عاشت تجارب نجاح في التغيير التنظيمي ورفدها بالكفاءات والخبرات والمستشارين ودعمها ماديا ومعنويا.

## 2.1.2 مقاومة التغيير التنظيمي

### مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير التنظيمي تعني عدم قبول العاملين للتغيرات الجديدة واصرارهم على المحافظة على الوضع القائم الحالي، وقد ورد اكثر من تعريف لهذا المفهوم، فعرفه (حريم، 2004) على انه ردة فعل تتحكم به العواطف والمشاعر تجاه تغيير يواجه الظروف الحالية حيث اعتبر هذا التغيير على انه خطر على الوضع القائم.

اما (السالم، 2002) فقد عرف التغيير التنظيمي بانه ردة فعل سلبي من العاملين في المنظمات يكون الهدف من اعاقه تطبيق التغيير المقترح والمماثلة في تطبيقه بسبب اعتيادهم على سلوكياتهم الحالية وارتياحهم لها وخوفهم من الاثار الناجمة عن تغييرها.

وكذلك تم تعريف مقاومة التغيير التنظيمي انه رفض تقبل العاملين داخل المنظمة للمقترحات الجديدة بسبب ظروف تتعلق بالعاملين انفسهم او بالمنظمات (الوهاب، 2015).

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ وجود مقاومة التغيير التنظيمي وردة فعل سلبية للعاملين لاعتقادهم ان هذا التغيير يؤثر على سلوكياتهم وخصوصياتهم.

### 2.1.2.1 اسباب مقاومة التغيير (Grener, 2000)

يوجد بعض الاسباب التنظيمية والفردية التي تدفع العاملين الى مقاومة التغيير التنظيمي منها ما يلي:

1. عدم وجود اهداف واضحة للتغيير.
2. عدم اشراك العاملين في عملية التغيير.
3. عدم اخذ معايير العمل بعين الاعتبار.
4. الخوف من النتائج المترتبة على التغيير.

5. يزيد التغيير من العبء الواقع على العاملين.
6. ضعف الثقة بين العاملين والادارة.
7. عدم التدرج في احداث التغيير.
8. عند وجود عملية تغيير سابقه كانت نتيجه الفشل.
9. عدم ملاحظة العاملين للمشاكل المتعلقة بالوضع الحالي وصعوبة تقديرهم للمزايا الجديدة التي من الممكن تحقيقها عند اتباع المقترحات الجديدة.
10. زيادة تكلفة التغيير عن العائد المقدر له.

### 2.1.2.2 مراحل مقاومة التغيير التنظيمي

يمر العاملون بعدة مراحل قبل قبولهم واقتناعهم بحدوث التغيير تكون على هيئة ردود افعال مختلفة يوردها (قرشي، 2014) على سبع مراحل:

1. الصدمة: وهي الشعور بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
2. عدم التصديق: الشعور بعدم وجود سبب واقعي وجدير لحدوث التغيير.
3. الذنب: وهو شعور الفرد بانه قام بتصرف كان سببا لحدوث التغيير.
4. الاسقاط: ان يسقط العامل على عامل اخر ذنب احداث التغيير.
5. التبرير: قيام العامل بوضع اسباب ومبررات للتغيير.
6. التكامل: قيام العامل باحتواء التغيير ومحاولة اكتشاف مزايا له.
7. القبول: وهو ردة الفعل الاخيرة ويمثل خضوع وقبول العاملين للتغيير.

ولذلك فانه يجب على القائمين بالتغيير القيام به بالشكل الصحيح واقناع العاملين به واشراكهم في اتخاذ القرارات حتى لا تنشأ مقاومة لهذا التغيير.

### 2.1.2.3 اشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

تأخذ عملية مقاومة التغيير التنظيمي عدة اشكال قد تكون سرية او علنية وقد تكون على هيئة نقاشات عادية وقد تمتد لتصل الى امتناع عن العمل.

ومن الاشكال الشائعة لمقاومة التغيير كما يوردها الباحثان (ذنون و الكواز، 2007) ما يلي:

1. تهجم الافراد على الآراء والافكار الجديدة.
2. توجيه الكثير من الأسئلة التي قد تتصل او لا تتصل بالتغيير الحاصل.
3. الصمت.
4. اظهار العاملين انزعاجهم من التغيير الحاصل وعدم قدرتهم على التماشي معه.
5. اصرار العاملين على ان التغيير غير منصف لهم.
6. محاولة الوصول الى نتائج سلبية للتغيير حتى ولو لم يكن هناك علاقة بين هذه الاستنتاجات مع التغيير الحاصل.
7. محاولة اظهار انه لا يوجد اي حاجة للتغيير وان الوضع الحالي هو وضع مناسب.
8. اظهار العاملين لموافقتهم مع ارفاقها بنقد معذور مثل قولهم ان هذا تغيير جيد لكن...
9. محاولة الوصول الى حلول بسيطة وسريعة لا تشكل في مضمونها اي تغيير فعلي.

### 2.1.2.4 طرق التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي (حاتم، 2018)

ينبغي على الادارة عند اتخاذها قرار التغيير التنظيمي ان تحاول التعامل مع ردود افعال العاملين المقاومة للتغيير لذلك وجب عليها تطبيق استراتيجيات معينة للتخفيف من حدة مقاومة هذا التغيير منها:

1. المشاركة: وتعني اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير ومشاورتهم فيها وبالتالي يزيد تفهمهم لأسباب التغيير مما يعني تقليل مقاومتهم له.

2. التفاوض والاتفاق: يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية عندما يتوقع ان يتأذى طرف معين من عملية التغيير وبالتالي تقوم الجهة المعنية بالتغيير بتقديم تنازلات لهؤلاء الاطراف وتقديم دعم وحوافز في محاولة لإقناعهم.

3. الاكراه: في هذه الطريقة يقوم المدير بفرض سلطاته واجبار العاملين على التعامل مع التغيير الجديد مستعملا اساليب تهديدية لمن يقومون بمقاومة التغيير.

4. الاستغلال واختيار الاعضاء: تعمل هذه الاستراتيجية على اختيار العامل الاكثر تأثرا من العمال المعارضين للتغيير ليمثل رأي العاملين المعارضين ويتخذ القرارات الخاصة بالتغيير نيابة عنهم بحيث يتم استغلال انه الفرد الاكثر تأثرا وبالتالي سيكون الاكثر اقناعا للعاملين المعارضين.

5. الاتصال والتعليم: في هذه الاستراتيجية تتم مناقشة اسباب التغيير مع العاملين من خلال مناقشات فردية او جماعية او تقارير في محاولات لتوضيح اسباب التغيير واهدافه حيث يتم اقناع العاملين بأسباب التغيير وفوائده ومزاياه وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الجيدة في تجنب مقاومة العاملين للتغيير.

6. التسهيل والدعم: في هذه الحالة يتم تقديم الدعم اللازم للعاملين وتدريبهم بشكل يمكنهم من التعامل مع التغيير الحاصل.

### 2.1.2.5 ايجابيات مقاومة التغيير

عند ذكر مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي يتبادر الى الذهن انه مصطلح سلبي ويؤثر على المنظمات بشكل سلبي الا ان (مجيدر، 2015) ذكر انه من الممكن ان يكون لعملية مقاومة التغيير اثر ايجابي اذا حقق ما يلي:

1. جعل العاملين على التغيير اكثر تركيزا بعملية التغيير واكثر دقة في التعامل معها.

2. اعطاء العاملين فرصة للتعبير عن رأيهم.

3. اكتشاف نقاط الضعف والقوة في المنظمة.

4. زيادة توضيح اهداف التغيير.

5. تكون مقاومة التغيير ايجابية اذا كانت تكاليفها تتجاوز منافعها.

### 2.1.3 الاداء الوظيفي

حظي موضوع الأداء الوظيفي بالإهتمام والدراسة لدى كثير من الباحثين وذلك لان المنظمات تواجه تطورات تكنولوجية وتواجه ايضا منافسات شديدة ولذلك وجب على المنظمات ان تطور من اداء موظفيها حيث يرتبط نجاح المؤسسات بنجاح اداء العنصر البشري لان المؤسسات تعتمد بالدرجة الاولى على الموارد البشرية في المنظمة وتبذل اقصى الجهود في تدريبها وتطويرها بهدف تحسين اداء العاملين والنهوض بالمؤسسة،و حتى يتسنى لها ذلك تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية تقييم اداء العاملين حيث اصبحت عملية تقييم الاداء عنصراً مهماً في ترشيد استخدام العنصر البشري لما توفره عنه من معلومات تساهم في اتخاذ القرارات الادارية من ترقية او تدريب او تسريح للعاملين.

#### 2.1.3.1 تعريف الاداء الوظيفي

يعرف (الكبيسي، 2010) الاداء على انه نتيجة ما يتعلمه الفرد او يتدرب عليه وهو مقياس لقدرات الفرد العقلية والسلوكية للاستجابة للتدريب ويعتبر ان الهدف الرئيسي من التدريب هو التأثير على الاداء باتجاه الافضل.

ويرى (سلطان، 2004) ان الاداء هو درجة اتمام الفرد لمهام وظيفته، بحيث يبدأ من قدرة الفرد على ادراك مسؤوليته ودوره في انجاز العمل.

وبالتالي تعرف الباحثة الاداء بأنه النتائج والانجازات التي يستطيع الموظف القيام بهاء بناء على وصفه الوظيفي وما تتطلبه اهداف المنظمة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة.

### 2.1.3.2 محددات الاداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته وتتمثل هذه المحددات في مجموعه من العناصر التي تتفاعل مع بعضها بحيث تؤثر على الاداء اما ايجابيا او سلبيا ومن العناصر الرئيسة ما وضحه: (الحراشة، 2011).

1. **بيئة العمل:** ويقصد بها ان تكون بيئة العمل منصفة بحيث يشعر الموظف بالرضا الوظيفي وينشأ الرضا الوظيفي عند توافر مناخ جيد للعمل وهيكل تنظيمي جيد ووفرة للموارد.

2. **الدافعية للعمل:** ويقصد بها العناصر التي تولّد الرغبة في نفس العامل للقيام بعمله.

3. **القدرة على العمل:** وهي الميزات التي يمتلكها العامل بحيث تمكنه من اداء عمله ويمكن اكتساب هذه الميزات من خلال التعليم والتدريب.

وتترابط هذه العناصر مع بعضها البعض في التأثير على الاداء فعند وجود بيئة جيدة للعمل ودافعية وقدرة لدى الموظفين فان اداءهم سوف يكون جيداً وان غياب احد هذه العناصر من شأنه ان يقلل من جودة الاداء

### 2.1.3.3 أهمية الاداء الوظيفي (شواي، 2016)

يعد الاداء الوظيفي المحرك الرئيسي لأي منظمة ترغب بالاستمرارية والتطور، حيث ان نجاح هذه المنظمات هو خلاصة ما تقوم به من أنشطة واداء للرؤساء والمرؤوسين فحين يكون الاداء ناجحا ومتميزا من شأنه ان يدفع بالمؤسسة الى النجاح والتميز والاستمرارية، كما يرتبط الاداء الجيد بتقدم مراحل نمو المؤسسة (مرحلة الظهور - البقاء والاستمرارية - الاستقرار - سمعة وفخر - التميز - الريادة.....).

وكذلك فان نجاح المنظمة في المجتمع يؤدي الى انجاح المجتمع ككل وتقدمه وازدهاره.

#### 2.1.3.4 تقييم الاداء الوظيفي

يوجد عدة تعريفات لعملية تقييم الاداء منها تعريف (زويلف، 2003) بانها العملية التي يتم من خلالها قياس اداء وانجاز الافراد وفقا لمعايير محددة وتقديم حكم على تصرفاتهم واسلوبهم في العمل.

ويورد (اللبدى، 2015) بان عملية تقييم الاداء هي عملية دورية تقوم بها المنظمة بهدف قياس اداء الافراد وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

وعليه ترى الباحثة ان عملية تقييم الاداء هي آلية لقياس اداء الافراد وتحديد درجة كفاءتهم.

#### 2.1.3.5 أهمية تقييم الاداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الاداء مهمة بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين وقد اوضح (ابوشرخ، 2010) أهمية تقييم الاداء بالتالي:

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال قياس قدرات العامل ومهاراته ووضعه في الوظيفة التي تتطلب هذه القدرات والمهارات.
2. معرفة نقاط ضعف العاملين ومحاولة معالجة هذا الضعف من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة.
3. وجود اسس يتم بناء عليها تقديم المكافآت وتحديد العاملين الذين يمكنهم تولي مناصب مرموقة وقيادية.
4. رفع معنويات العاملين.
5. تحسين سياسات الرقابة المستخدمة في منظمة العمل.
6. قياس الكفاءة الانتاجية للعاملين.

7. اكتشاف المشاكل الادارية والتنظيمية: عند القيام بعملية التقييم يمكن ان تظهر النتائج ان وحدة ادارية معينة اداؤها منخفض ويعتبر هذا مؤشراً على ان الخلل يكمن في الوحدة الادارية نفسها وليس في الموظف (المسكيني، 1997).

### 2.1.3.6 طرق تقييم الاداء الوظيفي

يوجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية أن تختار منها طريقة أو أكثر يذكرها (ماهر، 2010) وهي كالتالي:

1. **طريقة التدرج البياني:** وهي ابسط طريقة من طرق القياس حيث يتم قياس الاداء بالرجوع الى معايير محددة مثل نوعية الاداء وكميته.
2. **الترتيب:** يتم فيها ترتيب العاملين تصاعديا بناء على كفاءتهم من وجهة نظر المدير.
3. **طريقة الوقائع المخرجة:** تعتمد هذه الطريقة على الملاحظة التي يلاحظها المدير على سلوكيات الموظف ويسجل الوقائع والاحداث وعند عملية التقييم الدوري يرجع المدير لهذه الوقائع.
4. **طريقة قاعدة الاختيار:** تعتمد هذه الطريقة على مجموعه مكتوبة من الاسئلة يقوم المدير بالإجابة عنها ويعيدها الى مدير الموارد البشرية الذي بدوره يضع اوزاناً لهذه الاسئلة لا يعلم المجيب على الاسئلة بها وتتم عملية تقييم الاجابات ووضع العلامة للموظف.
5. **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة يقوم بها المدير بكتابة تقرير مفصل عن الموظفين لديه بحيث يذكر نقاط الضعف والقوة لديهم.
6. **طريقة التدرج البياني السلوكي:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على مشكلات طريقة التدرج البياني حيث ان طريقة التدرج البياني وضعت اوزاناً ثابتة لكل الخصائص بينما هذه الطريقة ادخلت العامل السلوكي في تقييم الموظف المراد تقييمه.

7. **طريقة الادارة بالاهداف:** تفترض هذه النظرية ان الموظفين يهتمون بمعرفة ما يتوقع منهم القيام به ويشاركون في عملية اتخاذ القرار.

### 2.1.3.7 مجالات استخدام تقييم الأداء (الجبالي، 2016)

1. تحديد صلاحية الموظف الجديد: حيث يعطي التقييم مؤشراً لعمل الموظف الجديد مما يساعد على اتخاذ قرار مناسب بشأن اما تثبيته او تسريحه.
2. يتم اللجوء الى التقييم في عمليات الترقية حيث يحدد التقييم هل يستحق الموظف الترقية ام لا؟.
3. تحديد نقاط الضعف والقوة وبناء عليه يتم تحديد الاحتياجات للدورات التدريبية.
4. اللجوء للتقييم لإعادة النظر في سياسات ادوات السلامة المهنية.

### 2.1.3.8 مشاكل عملية تقييم الأداء

تعاني بعض المؤسسات والمديرين من مشاكل تتعلق بعملية التقييم وتنقسم هذه المشاكل الى مشكلات تتعلق بالأداء ومشكلات تتعلق بالمقيّم:

#### المشكلات الخاصة بعملية الاداء

يوجد العديد من المشكلات المرتبطة بعملية التقييم التي تؤثر على حكم اداء العاملين فمن الممكن الحكم على الاداء الجيد بانه سيء، او العكس، ومن هذه المشاكل:

1. عدم دقة المعايير
2. عدم وجود تعليمات سليمة
3. عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين

## المشاكل المتعلقة بالمقيّم

### 1. الشعور بالذنب

قد يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية التقييم بالذات عندما يكون هناك نتائج سلبية تؤثر على شعور العاملين، لكن يجب عليهم معرفة ان اعطاء جميع العاملين تقديرات ايجابية ومرتفعة يؤدي الى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم.

### 2. عدم وجود محاسبة للمديرين على نتائج التقييم

حيث ان المديرين لا يتعرضون للمساءلة على نتائج عملية التقييم مما يعطيهم المجال للتلاعب بدرجات التقييم، لذلك يجب مساءلة المديرين عن هذه النتائج لمساهمتها في عملية الترقية والمكافآت.

### 2.1.3.9 ابعاد التغيير التنظيمي واثره على الاداء (زهرة، 2017)

بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي والاداء فانه يمكن ربط التغيير بالأداء من عدة محاور حيث ان التغيير يعتمد على الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير وعلى الاتصالات كوسيلة لإقناع العاملين بضرورة التغيير كذلك على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 1. الثقافة التنظيمية كعامل لإنجاح التغيير:

ان عملية التغيير في المنظمات عملية صعبة خاصة ان بيئة المنظمة تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لذلك يمتنع العديد من العاملين عن قبول التغيير حيث ان الثقافة التنظيمية تتغير بشكل تدريجي وليس بأمر من المديرين لذلك فان نجاح التغيير يعتمد على ثقافة المنظمة من حيث:

أ. الدراسة الكافية للنمط المنوي تغييره.

ب. تهيئة الموظفين نفسيا

ج. اشراك الموظفين في عملية التغيير و سماع اقتراحاتهم.

## 2. التغيير في انماط الاتصال

ان انماط الاتصال في المؤسسات هي اساس عملها سواء كانت الاتصالات داخلية (داخل المؤسسة نفسها) او خارجية (بين المنظمة وبيئتها الخارجية) لذلك يجب على المنظمة العمل على متابعة وسائل الاتصال لديها والحفاظ على فعاليتها وتغييرها عند الحاجة ويمكن توضيح اثر التغيير في نمط الاتصال على الاداء كالاتي:

أ. تلعب الاتصالات دورا هاما في تدفق المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي حيث ترتفع كفاءة العاملين كلما كانت انظمة الاتصالات عالية.

ب. افضل انواع الاتصال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الصاعد والنازل) لأنه يسمح للعاملين بإبداء رأيهم حيث اثبتت الدراسات ان الاتصال النازل يجمع افكار العاملين مما يؤثر سلبا على ادائهم.

ج. الاتصال الجيد يؤدي الى تحسين الاداء حيث يستطيع العامل ان يؤدي عمله بكفاءة اكثر ويتطلع على أدوار الموظفين الاخرين واثبتت الدراسات ان الاتصال الجيد يساعد على الانتاجية وتحفيز العاملين.

د. الاتصال يعمل على نقل المعلومات بين العاملين مما يشجع على تغيير سلوكهم بالعمل نحو سلوك افضل،و يعمل الاتصال ايضا على شرح خطط التغيير التنظيمي.

## 3. اثر التغيير في الهيكل التنظيمي: (العتيبي، 2002)

ان التغيير في الهيكل التنظيمي يتعلق باستحداث وحدات جديدة او ازالة وحدات حالية،او تغيير في اختصاصات الوحدة، ويوجد هناك ثلاث طرق من خلالها يمكن تحديد شكل الهيكل التنظيمي كالاتي:

أ. طريقة تحليل الأنشطة: تشير هذه الطريقة الى انه عند تحليل الأنشطة يمكن للإدارة ان تصل الى ما يجب القيام به وتحديد نوع الواجبات.

ب. طريقة تحليل العلاقات: تربط هذه الطريقة بعلاقة المسؤولين في أنشطة المنظمة

ج. طريقة تحليل القرارات: بالنسبة لهذه الطريقة يتم تحديد القرارات المطلوبة وطريقة ا  
لمشاركة بالقرارات والانشطة الواجب القيام بها لتنفيذ تلك القرارات.

## 2.2 الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة العديد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية والتي تتعلق بالتغيير التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات.

### 2.2.1 الدراسات المحلية

دراسة (الحبيصي، 2006) بعنوان تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني. فقد ناقشت لمزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال تحقيقها نتيجة لاستخدامها لتكنولوجيا للمعلومات الحديثة، وعلى الأخص تكنولوجيا الإنترنت وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية، قد تبين أن عدم معرفة المدبرون بأهمية الإنترنت وضعف إمكانياتهم في اللغة الإنجليزية تشكلان أهم العوامل التي تؤدي إلى عدم استخدام الشركات الفلسطينية لهذه التقنيات، وان درجة الاستخدام لا زالت ضعيفة وعلى نطاق ضيق فقط، حيث أن أغلب الشركات لا تستخدم هذه التكنولوجيا واوصت الدراسة بضرورة إحداث تحول في نظم المعلومات الإدارية التقليدية المستخدمة في الشركات الفلسطينية وذلك عبر عمليات التخطيط والبرمجة والمتابعة وتقييم الأنشطة بالإضافة إلى مواكبة عمليات المشروعات للتطورات التكنولوجية الحديثة.

دراسة (خليل، 2003) دراسة بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في منطقة شمال الضفة الغربية نحو التغيير التنظيمي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية عددها 486 موظفاً من أصل 2065 (مجتمع الدراسة) وأظهرت النتائج ان العاملين مستعدون لتطوير أنفسهم وذاتهم ويتقبلون تغيير سلوكياتهم في العمل في سبيل

تطوير الذات، وأوصت الدراسة بتوفير عملية دعم للتغيير التنظيمي مع المحافظة على التقاليد الوظيفية التي يشعر الموظفون تجاهها بالرضا.

## 2.2.2 الدراسات العربية

أجرى (سعد، 2020) دراسة بعنوان " اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين" كان الهدف منها التعرف على أنواع الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين من خلال دراسة انواع الحوافز وتأثيرها بشقيها المادي والمعنوي على الأداء وتم التعامل مع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام اداة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة مع الأداء وأوصت بضرورة تبني المؤسسات أنظمة حوافز لتحسين الأداء.

وأجرى (معتوق، 2019) دراسة العوامل المؤثرة علي الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بنغازي حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين وفهم اثر التدريب والعوامل الاجتماعية على الأداء من خلال التركيز على عوامل التدريب والحالة الاجتماعية والنفسية بالإضافة الى العوامل المادية واستخدمت المنهج:الوصفي التحليلي وطورت اداة الاستبانة التي تم توزيعها على 112 موظفاً من موظفي جامعة بنغازي على اختلاف مستوياتهم الإدارية كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع موظفي جامعة بنغازي وتوصلت الى نتيجة ان معظم العاملين يعانون من تدني الحوافز المادية وان هناك علاقة طردية بين زيادة الحوافز وتحسين الأداء. أوصت الدراسة بضرورة توفير الدورات التدريبية المناسبة للموظفين وزيادة فاعلية الأداء من خلال اللجوء الى الأساليب التكنولوجية الحديثة.

اما دراسة (علي، 2019) بعنوان إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين فقد هدفت توضيح دور ادارة التغيير) التغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي، الحوافز، والتغيير في التكنولوجيا) وأثرها علي أداء العاملين، عتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ان التغيير يحدث بواسطة الادارة العليا، وللتغلب على مقاومة التغيير تقدم الادارة

العليا المعلومات الكافية عن أهمية التغيير تمثلت اهم التوصيات في أنه يجب على إدارة الهيئة تقديم المعلومات الكافية عن أهمية التغيير للعاملين، و تقديم حوافز تشجيعية لهم.

وأجرى كل من (يوسف و عبدالملك، 2018) دراسة بعنوان **التغيير التنظيمي ودوره في تحسين اداء الموارد البشرية** كان الهدف من الدراسة محاولة التعرف على التغيير التنظيمي واثره على المنظمات واثره على المورد البشري من ناحية التوعية وتكوين المهارات من خلال التدريب وتنمية وعي الأفراد وكذلك تغيير أنظمة الحوافز بما يتلاءم مع تطلعات العاملين و رغباتهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة والمقابلة والملاحظة وتمثل مجتمع الدراسة ب:جميع العاملين في المؤسسة (مؤسسة نوميلورغ)، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان التغيير التنظيمي له دور واضح وبارز على أداء العاملين حيث ان الاهتمام بالعاملين يزيد من رضاهم الوظيفي ومن إنتاجيتهم لان نجاح اي منظمة يعتمد على العنصر البشري الذي يعد المحرك الرئيسي للمنظمات.وقد أوصت بضرورة العمل على نشر ثقافة التغيير التنظيمي لدى العاملين وإدراك أن نجاح التغيير مرتبط بمدى تعاون الإدارة مع العاملين.

أجرى (العمرى، 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفًا. كما إن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة على السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وهو: ما أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي؟ واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل(الهيكل التنظيمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية(المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). وأخيرًا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي

وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية)المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شأنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغيير للوصول إلى التميز التنظيمي.

أجرى (القيزي ع.، 2012) دراسة بعنوان: **علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال دراسة أبعاد التغيير التنظيمي واثر كل متغير على الرضا الوظيفي وتم استخدام المنهج الكمي من اجل تحقيق هذا الهدف وتطوير أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة، أشارت النتائج الى ان المدير الذي يخلق حالة اهتمام بموظفيه من اجل زيادة الإنتاجية فقط فانه يعتبر موظفيه مجرد أدوات فقط وبالتالي لا ينشأ لديهم رضا وظيفي وبينت كذلك ان العاملين لديهم رغبة بالتعرف على وسائل وأساليب جديدة ومتطورة لاكتساب مهارات جديدة في عملهم.

أجرى (النسور، 2012) دراسة بعنوان: **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني** وكان الهدف منها دراسة اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية متمثلة ب381 موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين في القطاع المصرفي في الأردن وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية متوفرة بشكل مرتفع في القطاع المصرفي كما ان الأداء مرتفع وبالتالي وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والأداء، وأوصت بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية وزيادة الحوافز والدورات التدريبية للموظفين.

وأجرى (عطية، 2012) دراسة بعنوان **"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"** هدفت إلى التعرف على دور التكنولوجيا الحديثة في التأثير على أداء العاملين من خلال دراسة العلاقة بين استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وحجم الأداء ونوعيته وكفاءته وتأثير ذلك على تبسيط العمل وسرعة الانجاز وكان المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في جامعة ورقلة الجزائرية

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة مع تحسين الأداء وكفاءته وتبسيط العمل بينما لا يوجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا مع سرعة الانجاز. كما أوصت بزيادة تدريب العاملين ورفع كفاءتهم لتحقيق انسجام بين استخدام التكنولوجيا وزيادة سرعه الانجاز في العمل.

وأجرى (يعقوب، 2010) دراسة بعنوان: **إدارة مقاومة التغيير واثرها على اداء العاملين**، كان الهدف منها معرفة اثر استراتيجيات التغيير التنظيمي وكيف تؤثر على الأداء من خلال دراسة أشكال مقاومة التغيير وتمت الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة بلغت (225) مفردة، شملت موظفي الشركات في المركز والفروع، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن لعملية مقاومة التغيير الأثر السلبي على أداء العاملين بحيث أن هذه المقاومة كانت تفشل من عملية التغيير مما ينعكس سلبا على الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة اشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين قبل إحداث عملية التغيير والسماح للموظفين بالمشاركة في عملية التغيير.

وأجرى (حسين ع.، 2010) بعنوان: **التغيير التنظيمي: العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية وشركاتها للتغيير التنظيمي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة للدراسة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل بشركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية وتوصلت الدراسة إلى مجموعه نتائج أبرزها يوجد لدى العاملين وعي لأهمية عملية التغيير وكان هناك علاقة قوية بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية مع نتائج التغيير وأوصت الدراسة بأهمية إشراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية بعملية التغيير

اما دراسة (جلال، 2005) بعنوان **أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري** فقد هدفت الى التعرف علي أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها الفعال في تحسين العمل الإداري في الشركات الخدمية في السودان. واثر التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري، ولقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في شركات المقاولات والبناء السودانية بالعاصمة الخرطوم. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين

مكونات تكنولوجيا النظم المحوسبة وعناصر الأداء الإداري، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب الإداريين العاملين علي استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات. ومراعاة عناصرها من أجل كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسة.

وأجرى (البلوي، 2005) دراسة بعنوان **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي وتم تطوير أداة الاستبانة من أجل تحقيق هذا الهدف. توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير والتي تعود للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل، الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة حول المزايا والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير التي تعود لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).

### 2.2.3 الدراسات الاجنبية

دراسة (Osunsan، 2019) بعنوان **Effect of Organizational Change on Employee Performance**: تناولت هذه الدراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في مصارف تجارية مختارة في بوجومبورا، بوروندي. وتمثلت اهدافها بما يلي: (1) تحديد أثر التغيير الهيكلي على أداء الموظفين في المصارف التجارية في بوجومبورا (2) تحديد أثر التغيير الاستراتيجي على أداء الموظفين في المصارف التجارية في بوجومبورا، و(3) تحديد أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين في المصارف التجارية في بوجومبورا. وكان مجتمع الدراسة 163 موظفًا وبلغ حجم العينة 116 موظفًا، ومع ذلك، لم يشارك في الدراسة سوى 104 فقط. وشملت الأدوات البحثية الرئيسية الاستبيانات. وتوصلت الى أن التغيير الهيكلي الاستراتيجي والتكنولوجي يؤثران بشكل كبير على أداء الموظفين وخلصت هذه الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي كان له تأثير كبير على أداء الموظفين. وقدمت الدراسة التوصيات التالية: ينبغي لإدارة

المصارف التجارية أن تغير بشكل دوري في الطريقة التي تتم بها الأعمال بطريقة تستجيب لطلبات العملاء الديناميكية بسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب.

دراسة (Ebongkeng, 2018) بعنوان ORGANIZATIONAL CHANGE AND PERFORMANCE: كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو توضيح أثر التغيير التنظيمي على الأداء والنظر في التحديات التي تواجهها معظم مؤسسات التمويل البالغ الصغر وكيفية إجراء تغييرات للتغلب على هذه التحديات. واستُخدم استبيان لجمع المعلومات، بينما استُخدمت بيانات ثانوية لجمع المعلومات من الإنترنت والكتب الموجودة في المكتبة ومن بعض الوثائق الواردة في الردود الواردة في الاستبيان الصادر. واستنادا إلى النتائج التي تم الحصول عليها، تشير النتائج الرئيسية إلى أن التغيير التنظيمي له تأثير على موظفي وعملاء شركة سوفينا. واوصت الدراسة بضرورة إحداث تغيير في مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.

وأجرت (Karanja, 2015) دراسة بعنوان (Organizational Change and Employee Performance): كان الهدف من هذه الدراسة التحقيق في آثار التغيير التنظيمي على أداء الموظفين. كانت أهداف هذه الدراسة هي تقييم آثار التغيير التكنولوجي وتغير الهيكل وتغير أدوار ومسؤوليات الموظفين والتغيرات في الإدارة على أداء القوى العاملة. وتمثل مجتمع الدراسة ب 300 موظف. ركزت الدراسة على التنظيم والتغيرات التي حدثت في السنوات السبع الماضية. وكانت تقنية أخذ العينات المستخدمة هي أخذ العينات العشوائية الطبقية. وكانت الأداة الرئيسية التي استخدمت لجمع البيانات هي الاستبيان.

استخدمت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي، وكشفت الدراسة أن أداء الموظفين كان إيجابيا ومدفوع بالتغيير التنظيمي والمتغير الذي تغير في أداء الموظفين بشكل إيجابي هو التكنولوجيا. ويرجع ذلك إلى أنها وفرت برنامجا للتدريب الداخلي الذي أتاح مزيدا من فرص العمل. وقد حفز ذلك حتى الموظفين الموجودين على أداء أفضل. ويوصى بأن تسلط المنظمات الضوء على ضرورة هذه التغييرات بعبارات بسيطة وسهلة الفهم.

أجرى سوفتا وآخرون (Softa et al, 2015) دراسة بعنوان The effect of organizational change on organizational loyalty: هدفنا إلى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي في شركات تقنية المعلومات في الهند. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (400) موظف في مختلف المستويات الإدارية (المستوى الإداري الأعلى والأوسط والأدنى) في الشركات المذكورة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة موجبة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي.

اما دراسة (wanjiku، 2014) بعنوان Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations: فقد بينت انه قد يكون للثقافة تأثير كبير على أداء جميع المنظمات في جميع أنحاء العالم. وهذه ممارسة لا يمكن افتراضها لأن لها آثاراً إيجابية وسلبية على السواء فيما يتعلق بالأداء، كما انه أكثر خطورة عندما يتعلق الأمر بالمنظمات غير الحكومية، لأنها تشمل في معظم الحالات حكومات دولية. وانصب التركيز الرئيسي للدراسة على المنظمات غير الحكومية في كينيا مع التركيز بشكل خاص على منظمة الرؤية العالمية في كينيا. وكان الهدف الرئيسي دراسة العلاقة بين الثقافة التنافسية والأداء في المنظمات غير الحكومية، واستكشاف أثر ثقافة تنظيم المشاريع على الأداء في المنظمات غير الحكومية، وتقييم مستوى الثقافة البيروقراطية وتأثيرها على الأداء العام في المنظمات غير الحكومية، ودراسة تأثير الثقافة التوافقية على الأداء في المنظمات غير الحكومية (وأخيراً لتحديد التكامل الثقافي المفضل في المنظمات غير الحكومية في كينيا. كان تصميم البحث الذي تم تبنيه لهذه الدراسة عبارة عن مسح وصفي يسعى فيه البحث إلى جمع البيانات من مجموعة مستهدفة من الموظفين العاملين في منظمة الرؤية العالمية في كينيا، وذلك باستخدام استبيانات لتحديد العلاقة المتبادلة بين ثقافة المنظمة وأداء الموظفين. تكون مجتمع الدراسة من 960 موظفاً في منظمة الرؤية العالمية في كينيا، وتم أخذ عينة بحجم 484 من إجمالي المجموعة المستهدفة. وتم تحليل البيانات نوعياً وكمياً ومن خلال استخدام حزمة إحصائية لعلماء الاجتماع.

وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على الأداء لأنها تملّي كيفية تنفيذ الأشياء ضمن فلسفة المنظمة، وبيئة العمل، وأهداف الأداء واستقرار المنظمات. و في منظمة الرؤية

العالمية في كينيا هناك تكامل بين الثقافات بدءاً من الثقافة التنافسية وثقافة ريادة الأعمال والثقافة البيروقراطية والثقافة التوافقية. ومن بين الثقافات الأربع، يفضل الموظفون الاندماج بين الثقافات التوافقية والمباشرة للأعمال الحرة أو الثقافات التنافسية والمباشرة للأعمال الحرة. ويرجع ذلك إلى أن الموظفين يبحثون عن بيئة عمل تزيد من قدرتهم على الابتكار والإبداع والاستقلال عن الإدارة الجزئية والتماسك مع زملائهم وغيرهم.

وكشفت دراسة (Fleming، 2010) بعنوان Faculty Expectation for college Presidents Job Performance عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الجامعات التي يعملون بها. وأشارت نتائج الدراسة: أن توقعات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة نحو الأداء. كما أن أداء رؤساء الجامعات يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وأن أداء الأعضاء مرتبط بتوقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن الحصول عليها عند تحسين الأداء.

### 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة تشابه أغراضها من حيث الهدف حيث أنها أجريت للتعرف على التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين مثل دراسة (سعد، 2020)، ودراسة (معتوق، 2019) ودراسة يوسف وعبد الملك (2018) ودراسة العمري، 2017. ودراسة (القيزي ع.، 2012).

وكذلك تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الارتباطي مع دراسة عطية (2012)، ومع النسور (2012)، ومع سوفتا وآخرون (Softa et al, 2015)، ومع حسين (2010)، ومع يعقوب (2010)، ومع القيزي (2012)، ومع العمري (2017)، ومع يوسف وعبد الملك (2018)، ومع معتوق (2019)، ومع سعد (2020)، كذلك تتشابه مع دراسة خليل (2003) في البيئة التي أجريت فيها وهي البيئة الفلسطينية. إلا أنها تختلف مع بقيتها في ذلك، وتتميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات في أنها ستتعرف على أثر

التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية باعتبارها أولى الدراسات في البيئة الفلسطينية حول هذا الموضوع كما أنها ستغطي فجوة بحثية تمتد من عام 2003 حتى وقت اجراء هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية - حسب علم الباحثة - حيث أنها ستتطلق من حيث انتهت الدراسات السابقة، ستضاف نتائجها إلى حصيلة نتائج البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال.

## الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### 3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى المنهج التحليلي بهدف التعرف على اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية، ولأن الدراسة ميدانية فإنها تتبع المنهج الوصفي التحليلي والمعتمد في دراسة الأثر وفحص العلاقات بين المتغيرات.

#### 3.2 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من 302 موظفاً ورئيس قسم ومدير دائرة يعملون في دوائر الضريبية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وكانت عينة الدراسة (عينة قصدية) عبارة عن 132 موظفاً من المجتمع ككل ما يشكل ما نسبته 45% من مجتمع الدراسة.

#### 3.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وقد قامت بتطويرها كأداة لجمع بيانات الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة، ومن هذه الدراسات والأبحاث (علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي (القيزي، 2012)، تأثير الثقافة التنظيمية على

أداء الموارد البشرية (سالم، 2006) أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية (الجوري، 2015).

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة اجزاء

الجزء الأول: وهو عبارة عن 4 اسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية عن افراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن 19 سؤالاً موضوعياً تتعلق بمجال التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا ووسائل الاتصال).

الجزء الثالث: وهو عبارة عن 7 اسئلة موضوعية تتعلق بمجال اداء العاملين في الدوائر الضريبية.

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الاكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) وأخيرا (1: غير موافق بشدة).

#### 3.4 صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على أربعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الاعمال والمحاسبة والمنازعات الضريبية. وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (الملحق 1: أداة الدراسة).

### الفقرات التي تم حذفها

1. المشرف بالعمل يهتم بأداء العاملين فقط دون الاهتمام براحتهم وسلامتهم.
2. يهتم العاملون بإحداث التغيير التنظيمي ويشاركون في تنفيذه.
3. تشجع المنظمة تنافس العاملين بشكل يحسن من أدائهم.

### أما الفقرات التي تمت إضافتها

1. يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الدوائر الضريبية.
2. يوجد صعوبة في الوصول الى المدير لتقديم اقتراحات.
3. يتوفر للموظفين معلومات كاملة ودقيقة حول المهام المطلوب انجازها.

### الفقرات التي تم تعديل صياغتها:

1. تعمل الدوائر الضريبية على وضع نظام تحفيزي للموظفين.
  2. تشرك الدوائر الضريبية الموظفين في وضع اهداف الدوائر الضريبية.
- أما باقي الفقرات فقد تمت الموافقة عليها بالإجماع.

### 3.5 ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

### جدول (3): معاملات الثبات لمحاول أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
الهيكل التنظيمي	6	0.925
الثقافة التنظيمية	6	0.935
التكنولوجيا ووسائل الاتصال	7	0.916
اداء العاملين	7	0.940
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>26</b>	<b>0.966</b>

(اعداد الباحثة من برنامج Spssv22)

أن ثبات مجالات الاستبانة تتراوح بين (0.916-0.940) في حين بلغ الثبات الكلي (0.966) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علميا.

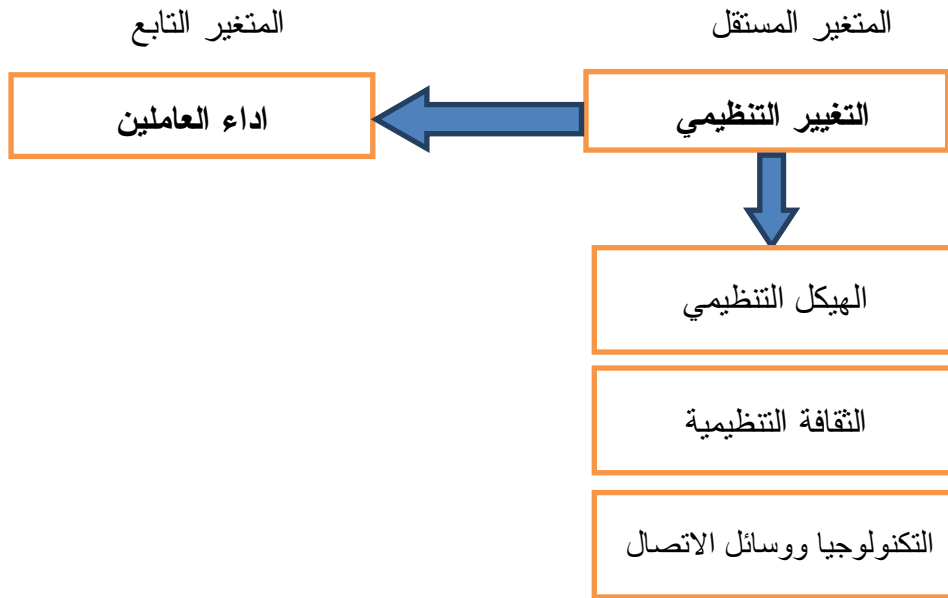
### 3.6 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
2. تحديد أفراد عينة الدراسة.
3. توجيه كتاب من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، الى مديريات الضريبة في شمال الضفة الغربية، لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة.
4. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 150 استبانة وتم استرجاع 132 استبانة.
5. تم تفريغ البيانات في برنامج Smart PLS3 حيث تم استثناء ثلاث استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وبذلك اصبح العدد الكلي للاستبانات القابلة للتحليل الاحصائي 129 استبانة.

6. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### 3.7 نموذج الدراسة



شكل (1) متغيرات الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة

### 3.8 المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SMART PLS 3 ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة واثبات صحة او نفي الفرضيات ما يلي:

#### أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading.

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR).

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال معيار Fornell and Larcker (1981).

### ثانيا: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) معامل التفسير coefficient of determination ( $R^2$ ).

(B) حجم التأثير Effect size ( $f^2$ ).

(C) اختبار الفرضيات.

### ثالثا: اختبار جودة نموذج الدراسة

يتم اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) جودة التنبؤ  $Q^2$ .

(B) جودة المطابقة Goodness of Fit (GoF).

## الفصل الرابع

# تحليل النتائج ومناقشتها

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج ومناقشتها

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان اعد من خلال الباحثة بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على مجتمع الدراسة المستهدف وهم الموظفون العاملون في الدوائر الضريبية في شمال الضفة الغربية ويبلغ عددهم 302 موظف وفي هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من اجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح، وفي سبيل التحقق من نفي او اثبات صحة الفرضيات فان الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية Structural SEM (Equation Modeling) باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3.

#### 4.1 منهجية المعادلات الهيكلية SEM (Structural Equation Modeling)

تعد طريقة SEM (Structural Equation Modeling) من افضل الطرق الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

وبناءً عليهم استخدم نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من اجل اختبار مدى ملائمة النموذج المقترح، وذلك من خلال برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من اجل قياسه.

## 4.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من الموظفون العاملون في الدوائر الضريبية في شمال الضفة الغربية. بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة قسدية مكونة من 150 موظف من مجتمع الدراسة المكون من 302 موظفا يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية. وبعد شهر من تاريخ التوزيع تم الرجوع لعينة الدراسة واستلام الاستبانات. تم توزيع 150 استبيان، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على 132 استبانة بواقع 88%. وخلال عملية ادخال البيانات تم استثناء 3 استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي 129 استبانة بذلك بلغت العينة 86% من مجتمع البحث الأصلي، وهذه النسبة تعد كافية جدا وممثلة لمجتمع الدراسة، (الجدول رقم 3: معاملات الثبات لمحاور اداة الدراسة) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول (4): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
الجنس		
69%	89	ذكر
31%	40	انثى
المؤهل العلمي		
1.5%	2	دكتوراه
14.7%	19	ماجستير
2.3%	3	دبلوم عالي
75.9%	98	بكالوريوس
3.3%	4	دبلوم متوسط
2.3%	3	ثانوية عامة
المسمى الوظيفي		
6.97%	9	مدير عام
13.95%	18	نائب مدير
28.68%	37	مدير دائرة
28.68%	37	رئيس قسم
18.6%	24	موظف
3.1%	4	اخرى
عدد سنوات الخبرة		
16.27%	21	1-5 سنوات
13.95%	18	6-10 سنوات
37.98%	49	10-15 سنة
31.78%	41	اكثر من 15 سنة

### 4.3 تحليل بيانات الدراسة

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS3 الى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات او الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات واثارتها (موجبة او سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الاحصائي من خلال برنامج Smart-PLS3 فان تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد اولا من ان البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement Model، وثانيا يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من اجل الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق اهداف هذه الدراسة.

#### 4.3.1 تحليل النموذج القياسي(النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model الى قسمين رئيسيين هما:

1. الصدق التقاربي Convergent validity.

2. الصدق التمايزي Discriminant validity.

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

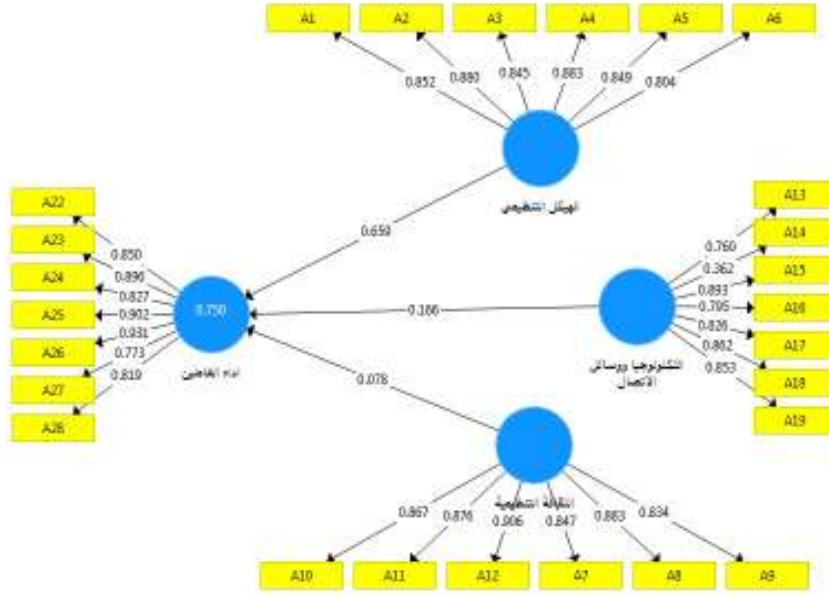
#### 1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه Hair Jr, Hult, Ringle, and Sarstedt (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)، (C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE). وفي توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

#### جدول (5): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الاسئلة اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016).
الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب ان تكون قيم التباين المفسر (AVE) اكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

يظهر نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما اظهرها برنامج Smart-PLS3.



شكل (2): النموذج القياسي

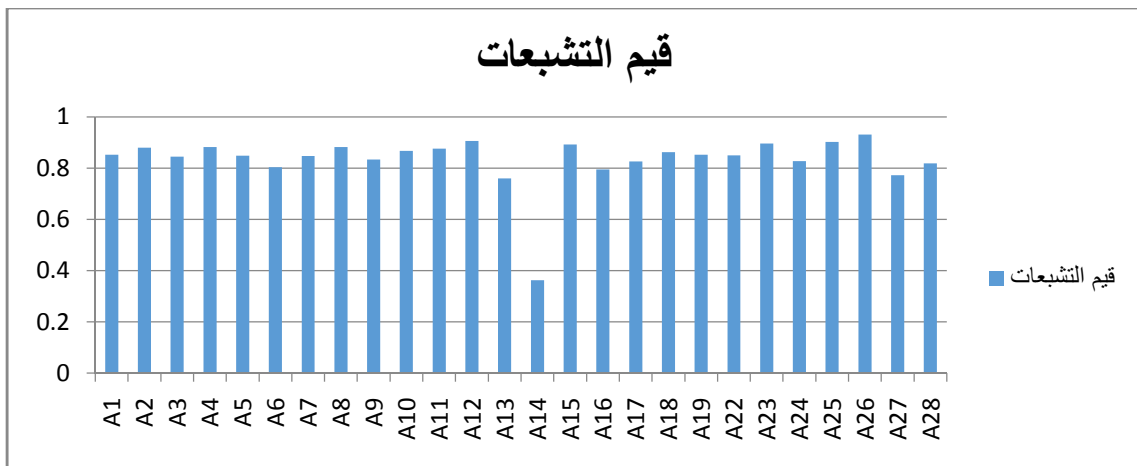
#### أ. الاتساق الداخلي- التشبعات Factor Loadin :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم (6) والشكل رقم (3) الى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

جدول (6): نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة

العامل	الرمز	العبارة	قيم التشبعات
الهيكل التنظيمي	A1	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	0.852
	A2	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	0.880
	A3	يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الموظفين بالدوائر الضريبية	0.845
	A4	يتصف الهيكل التنظيمي للدوائر الضريبية بالمرونة	0.883
	A5	يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف داخل المؤسسة	0.849
	A6	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي	0.804
الثقافة التنظيمية	A7	تتناسب الوظيفة التي تشغلها مع مؤهلاتك العلمية	0.847
	A8	تعمل الدوائر الضريبية على وضع نظام تحفيزي للموظفين	0.883
	A9	تعمل الادارة الضريبية على تزويد الموظفين بالتغيرات التي تحدث داخل الدوائر الضريبية	0.834
	A10	يوجد صعوبة في الوصول الى المدير لتقديم اقتراحات	0.867
	A11	توفر الدوائر الضريبية مناخ ملائم للإبداع والتفكير	0.876
	A12	تشرك الدوائر الضريبية الموظفين في وضع اهداف الدوائر الضريبية	0.906
التكنولوجيا ووسائل الاتصال	A13	تتوفر اجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب	0.760
	A14	يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الدوائر الضريبية	0.362
	A15	تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين	0.893
	A16	تشجع الادارة العليا على استخدام نظم الاتصالات المختلفة	0.795

0.826	توفر الادارة العليا البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام انظمة الاتصال	A17	
0.862	تهتم الادارة بما يقترحه الموظفين من اراء حول استخدام نظم الاتصالات	A18	
0.853	يتوفر للموظفين معلومات كاملة ودقيقة حول المهام المطلوب انجازها	A19	
0.850	يسعى الموظفون الى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل	A22	اداء العاملين
0.896	تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للموظفين	A23	
0.827	تشجع الدوائر الضريبية تنافس الموظفين بشكل يحسن من ادائهم	A24	
0.902	تتم عملية تقييم اداء الموظفين بناء على اسس ومرجعيات محددة	A25	
0.931	تقدم الدوائر الضريبية حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على الابداع	A26	
0.773	تزود الادارة الضريبية الموظفين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	A27	
0.819	تعمل الادارة الضريبية على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لتوفيرها	A28	



شكل (3): نتائج تشبعات الأسئلة لنموذج الدراسة

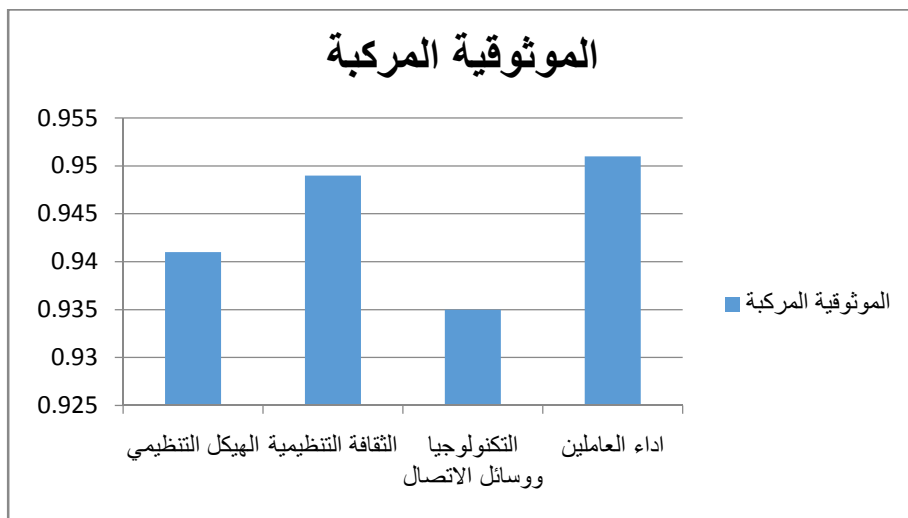
تجدر الإشارة إلى أن أداة الدراسة اشتملت على 26 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي-التشبعات، تم حذف A14، ويعود سبب حذف هذه العبارة الى انخفاض معامل التشبع لها الى اقل من 0.50 مما يؤثر على ثبات العامل. فتبقى 25 سؤال لقياس النموذج القياسي.

#### ب. ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب Hair Jr et (al., 2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) في الجدول رقم (7) والشكل رقم (4) التالي:

جدول (7): نتائج الموثوقية المركبة CR

الموثوقية المركبة	المتغير
0.941	الهيكل التنظيمي
0.949	الثقافة التنظيمية
0.935	التكنولوجيا ووسائل الاتصال
0.951	اداء العاملين



شكل (4): نتائج الموثوقية المركبة CR

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم (7) والشكل رقم (4)، ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

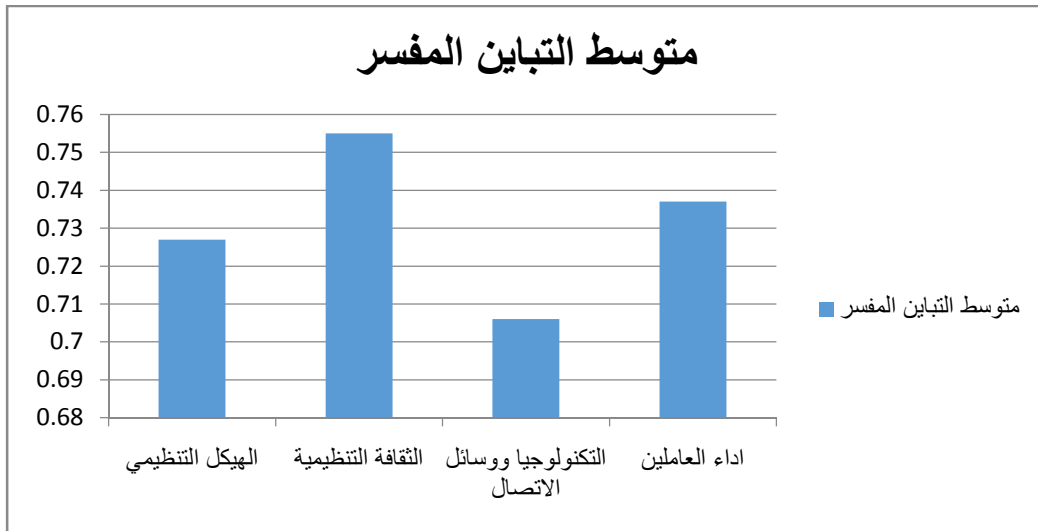
### ج. متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE).

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة).

وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر الى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 الى انه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلاً من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) التالي:

جدول (8): نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
الهيكل التنظيمي	0.727
الثقافة التنظيمية	0.755
التكنولوجيا ووسائل الاتصال	0.706
اداء العاملين	0.737



شكل (5): نتائج متوسط التباين المفسر AVE

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي انه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

## 2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى اخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من اجل التأكد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة. تم استخدام معيار Fornell and Larcker (1981) وحتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب ان يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنته ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم (9) يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

جدول (9): نتائج الصدق التمايزي

الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	التكنولوجيا ووسائل الاتصال	اداء العاملين	
			<b>0.859</b>	اداء العاملين
		<b>0.840</b>	0.713	التكنولوجيا ووسائل الاتصال
	<b>0.896</b>	0.802	0.800	الثقافة التنظيمية
<b>0.853</b>	0.890	0.749	0.857	الهيكل التنظيمي

بناءً على الجدول السابق رقم (9)، تظهر النتائج صحة الاسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فانه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

#### 4.3.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

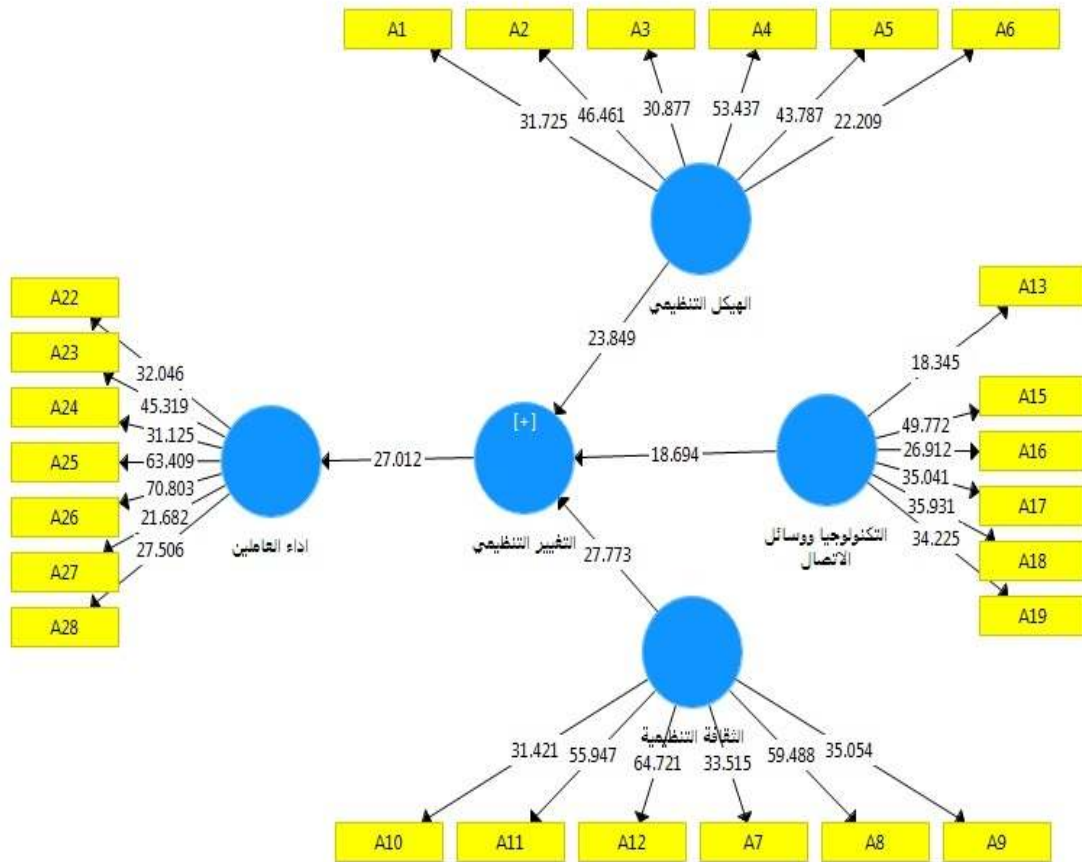
بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(أ) معامل التفسير coefficient of determination ( $R^2$ ).

(ب) حجم التأثير Effect size ( $f^2$ ).

(ج) اختبار الفرضيات.

الشكل رقم (6) يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3



شكل (6): النموذج الهيكلي

الجدول رقم (10) التالي يبين القيم الموصى بها عليا لقبول النموذج الهيكلي:

**جدول (10): معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model**

المعايير	الوصف
معامل التفسير $R^2$	بحسب (Cohen (1988) فإن قيمة معامل التفسير $R^2$ تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد معامل تفسير في حال كانت <math>0.02 &gt; R^2</math></li> <li>• صغيرة في حال كانت <math>0.02 &lt; 0.12 \leq R^2</math></li> <li>• متوسطة في حال كانت <math>0.12 &lt; 0.25 \leq R^2</math></li> <li>• كبيرة في حال كانت <math>0.25 \leq R^2 \leq 1</math></li> </ul>
حجم الأثر $f^2$	بحسب (Hair, Ringle, and Sarstedt (2013) فإن قيمة حجم الأثر $f^2$ تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد حجم أثر في حال كانت <math>0.02 &gt; f^2</math></li> <li>• صغيرة في حال كانت <math>0.02 &lt; 0.15 \leq f^2</math></li> <li>• متوسطة في حال كانت <math>0.15 &lt; 0.35 \leq f^2</math></li> <li>• كبيرة في حال كانت <math>0.35 \leq f^2 \leq 1</math></li> </ul>
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65</li> <li>• عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96</li> <li>• عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب Hair et al. (2013)</li> </ul>

أ. معامل التفسير  $R^2$ :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة  $R^2$ ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم (2) سابقاً، والجدول رقم (11) ادناه يبين نتائج معامل التفسير  $R^2$  حيث اظهرت النتيجة ان المتغير التابع (اداء العاملين) تم تفسيره بنسبة 71.5% من قبل العوامل المستقلة

(الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا ووسائل الاتصال، الهيكل التنظيمي). وهذا يعني ان 28.5% مما تبقى من نسبة التفسير لعوامل أخرى لم تدرس في نموذج الدراسة الحالي. وبحسب القيم المعمول بها لمعامل التفسير  $R^2$  فان 71.5% تعتبر نسبة تفسير عالية.

جدول (11): نتائج معامل التفسير  $R^2$

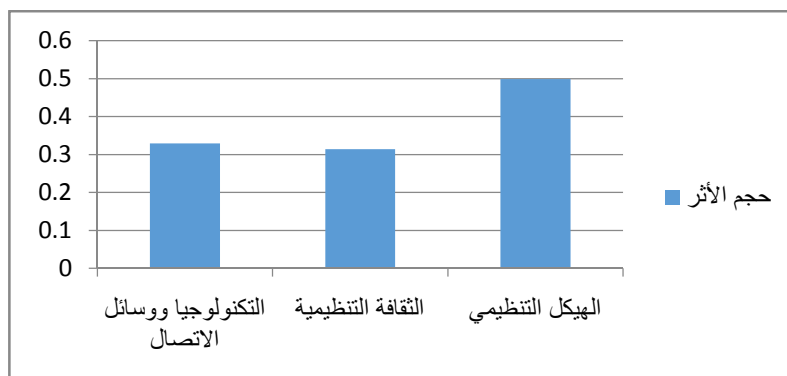
المتغير	النتيجة
اداء العاملين	0.715
عالية	

ب. حجم الأثر  $f^2$  للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر  $f^2$ ، يظهر الجدول رقم (12) والشكل رقم (7) نتائج حجم الأثر  $f^2$  والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل (على حدى) على تفسير المتغير التابع. وتشير النتائج ان حجم تأثير المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا ووسائل الاتصال، الهيكل التنظيمي) كبير على متغير (اداء العاملين في الدوائر الضريبية). حيث يكون لها تأثير كبير كلما اقتربت  $f^2$  من 0.35 واذا كانت 0.2 فما دون فليس لها اثر.

جدول (12): نتائج حجم الأثر  $f^2$

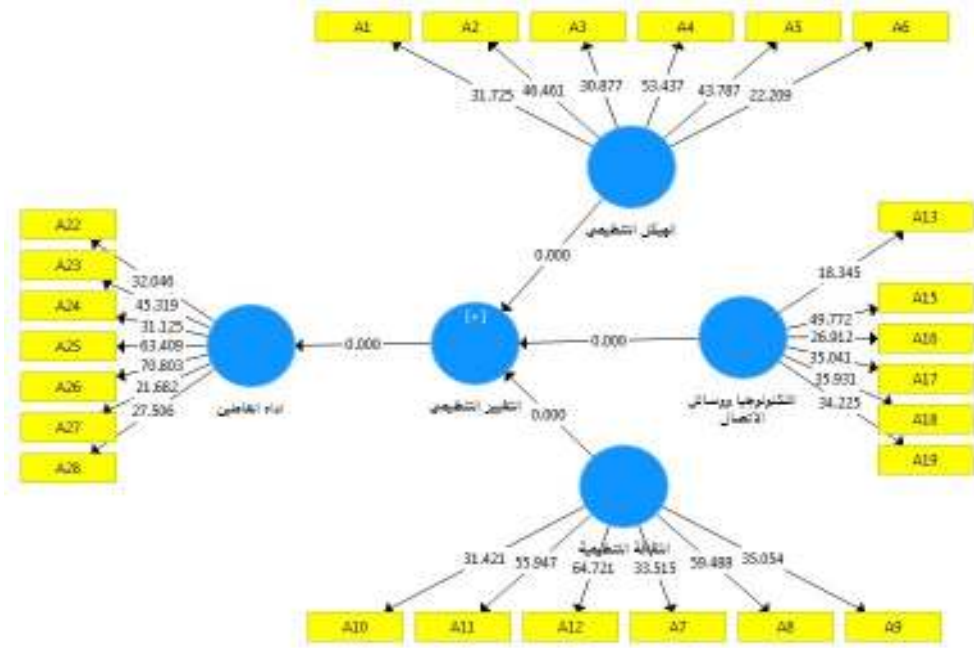
المتغير	حجم الأثر $f^2$	النتيجة
التكنولوجيا ووسائل الاتصال	0.329	تأثير كبير
الثقافة التنظيمية	0.314	تأثير كبير
الهيكل التنظيمي	0.499	تأثير كبير



شكل (7): حجم الأثر  $f^2$

### ج. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قم كل من معامل التفسير  $R^2$  وحجم الأثر  $f^2$ ، تم اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والفرضية الرئيسية الثانية ويظهر الجدول رقم (13) والنموذج الهيكلي الشكل رقم (8) نتائج فرضيات الدراسة.



الشكل (8): قيم P-Values

جدول (13): نتائج الفرضيات

النتيجة	-P Values	T-Value	معامل المسار	الفرضيات	الرقم
مقبولة (معنوية)	0.000	27.012	0.845	التغيير التنظيمي ← اداء العاملين	H1
مقبولة (معنوية)	0.000	27.773	0.377	الثقافة التنظيمية ← اداء العاملين	H1.1
مقبولة (معنوية)	0.000	18.694	0.319	التكنولوجيا ووسائل الاتصال ← اداء العاملين	H1.2
مقبولة (معنوية)	0.000	23.849	0.371	الهيكل التنظيمي ← اداء العاملين	H1.3

بناء على الجدول رقم (13) يمكن تفسير نتائج الفرضيات كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

هناك علاقة ارتباط موجبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $P\text{-Value} = 0.000 \geq 0.05$  وقيمة  $T\text{-Value} = 27.012 \geq 1.96$  بين التغيير التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتبلغ قيمة الارتباط 84.5%، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في الثقافة التنظيمية واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

هناك علاقة ارتباط موجبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $P\text{-Value} = 0.000 \geq 0.05$  وقيمة  $T\text{-Value} = 27.773 \geq 1.96$  بين التغيير في الثقافة التنظيمية واداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتبلغ قيمة الارتباط 37.7%، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في الثقافة التنظيمية واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في التكنولوجيا وانماط الاتصال واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

هناك علاقة ارتباط موجبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $P\text{-Value} = 0.000 \geq 0.05$  وقيمة  $T\text{-Value} = 18.694 \geq 1.96$  بين التغيير في التكنولوجيا وانماط الاتصال واداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتبلغ قيمة الارتباط 31.9%، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في التكنولوجيا وانماط الاتصال واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في الهيكل التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

هناك علاقة ارتباط موجبة وذات قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $P\text{-Value} = 0.000 \geq 0.05$  وقيمة  $T\text{-Value} = 23.849 \geq 1.96$  بين التغيير في الهيكل التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتبلغ قيمة الارتباط 37.1%، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في الهيكل التنظيمي واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

#### 4.4 معايير جودة نموذج الدراسة

##### 4.4.1 جودة التنبؤ $Q^2$

يمثل مقياس جودة التنبؤ  $Q^2$  القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج الهيكلي، تشير قيم  $Q^2$  أكبر من الصفر للمتغير الكامن الداخلي الى الصلة التنبؤية للنموذج (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (14) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

##### جدول (14): جودة التنبؤ $Q^2$

$Q^2$	المتغير التابع
3490.	اداء العاملين

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 14)، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على ان المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

#### 4.4.2 جودة المطابقة (GoF) Goodnes of Fit

اقترح الباحثون السابقون (Henseler and Sarstedt, 2013) معياراً عالمياً لمؤشر حسن الملائمة (المطابقة GoF). يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيدده، تم استخدام مؤشر GoF في دراسات مختلفة في نمذجة مسار PLS مثل (Sarstedt & Ringle, 2010). يتم التعرف على المعيار GoF كطريقة للتحقق من أداء نموذج PLS وتأكيدده في القياس على مستوى النموذج البنائي والهيكلية ككل، وبالتالي التركيز بشكل خاص على الأداء العام (Esposito Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010). بالإضافة الى ذلك، قام الباحثين بتعريف GoF أنه "معياراً للتحقق من صحة نموذج PLS على صعيد عالمي" (Tenenhaus, Amato, & Esposito Vinzi, 2004). الجدول رقم (15) يوضح القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة.

#### جدول (15): جودة المطابقة GoF

المتغير التابع	R <sup>2</sup>	اداء العاملين
	0.715	0.737

$$GOF = \sqrt{R^2 \times (AVE)}$$

$$GoF = \sqrt{0.715 \times 0.737}$$

$$GoF = \sqrt{0.597}$$

$$GoF = 0.726$$

قيمة معيار GoF تساوي 0.726 وهي أكبر من 0.36 حسب معيار (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009). مما يدل على جودة مطابقة كبيرة لنموذج الدراسة.

استناداً إلى القيم الموضحة أعلاه، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية، مما يشير إلى أن صلاحية النموذج العالمي مناسبة.

## الفصل الخامس

# النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات في موضوع الدراسة. وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الفرضيات، وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

#### 5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

##### 5.1.1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

والتي تنص على: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

بمعنى كلما ازداد التغيير التنظيمي يزداد أداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التغيير وغالباً ما يكون للأفضل يعطي جواً مريحاً للعاملين في المؤسسة كونه العمل ورتابته وبالتالي يبعد العاملين عن الملل وعدم الرغبة في العمل والتطور للأفضل، كذلك يمكن أن يشكل التغيير حافزاً لدى العاملين للإنجاز وحب العمل والرغبة في تطوير الأداء حيث يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين النظرة الإيجابية للعاملين نحو عملهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وتحقيق تكامل بين أهداف العاملين الفردية من تحسين وحوافز واكتساب خبرات، مع أهداف المنظمة، وزيادة الدافعية وحب العمل وتنمية الولاء الوظيفي للعاملين، ومواكبة التطوير والابداع، وتحقيق توازن بين بيئة العمل الداخلية والخارجية، وخلق قيادات قادرة على الابداع، والتحرر من الديكتاتورية في الإدارة وكل هذه أمور تعمل على رفع وتيرة الأداء المؤسسي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سعد (2020) التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة مع الأداء وأوصت بضرورة تبني المؤسسات أنظمة حوافز لتحسين الأداء، ومع نتائج دراسة معتوق (2019) التي أظهرت علاقة طردية بين زيادة الحوافز وتحسين الأداء، ومع نتائج دراسة يوسف وعبد الملك (2018) التي أظهرت أن التغيير التنظيمي له دور واضح وبارز على أداء العاملين حيث ان الاهتمام بالعاملين يزيد من رضاهم الوظيفي ومن إنتاجيتهم لان نجاح اي منظمة يعتمد على العنصر البشري الذي يعد المحرك الرئيسي للمنظمات، ومع نتائج دراسة العمري (2017) التي أظهرت أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. ومع نتائج دراسة حسين ع (2010) التي أظهرت ان هناك علاقة قوية بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية مع نتائج التغيير، ومع نتائج دراسة سوفتا وآخرون (Softa et al, 2015) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي.

وتختلف مع نتائج دراسة يعقوب (2010) التي كشفت عن أن لعملية مقاومة التغيير الأثر السلبي على أداء العاملين بحيث أن هذه المقاومة كانت تفشل من عملية التغيير مما ينعكس سلباً على الأداء.

#### 5.1.1.1 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في الثقافة التنظيمية واداء العاملين في الدوائر الضريبية

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة P- ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبين التغيير في الثقافة التنظيمية واداء العاملين في الدوائر الضريبية.

بمعنى كلما ازدادت الثقافة التنظيمية يزداد أداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون الثقافة التنظيمية توجد لدى العاملين شعوراً بالكيان والهوية وتزيد من الالتزام لديهم، ووتدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتمكنها من البقاء، والتكيف مع البيئة

الخارجية وتغييراتها، وتحقق نمطاً اتصالياً ملائماً بين زملاء المنظمة، وتزيد من الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية واحتياجات أفرادها، وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتوجد طريقة للتعامل مع المنافسين، وتحقق استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن، وهي تعمل أيضاً على تغليب مصلحة العمل الجماعية على المصلحة الفردية وبالتالي تعمل على رفع الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النسور (2012) التي أظهرت وجود علاقة طرية بين الثقافة التنظيمية والأداء.

### 5.1.1.2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في التكنولوجيا وأنماط الاتصال وأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغيير في التكنولوجيا وأنماط الاتصال وأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

بمعنى كلما ازداد التغيير التكنولوجي وأنماط الاتصال يزداد أداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التغيير التكنولوجي والتغيير في أنماط الاتصال غيرت في جميع مناحي الحياة، والمنظمات تعمل دائماً على مواكبة هذه التطورات وتحسين طرق وأساليب العمل بما يتماشى مع هذه التطورات وهذا يتطلب من الإدارات توفير التدريب اللازم للعاملين في هذا المجال وكذلك توفير أدوات تقنية ومعدات اتصال حديثة مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للعاملين حيث أن الإنسان بطبيعته يميل إلى التدريب واكتساب مهارات حديثة وخصوصاً في المجال التقني والتدريب يعمل على تغيير سلوكيات الأفراد للتماشي والتأقلم مع الأهداف الجديدة للعمل والتطورات التي تجري في هذا المضمار وهذا ما يزيد من دافعية العاملين وبالتالي تعمل على رفع الأداء وتحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز قوي في العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطية (2012) التي أظهرت وجود علاقة بين استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة مع تحسين الأداء وكفاءته وتبسيط العمل.

### 5.1.1.3 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية

أشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية.

بمعنى كلما ازداد التغيير الهيكل التنظيمي يزداد أداء العاملين في الدوائر الضريبية، وتعزو

الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي يعمل على تحقيق الأداء الأفضل من من خلال

التأثير على أفكار العاملين ومشاعرهم وسلوكياتهم، وتذليل العقبات التي يمكن لها أن تعيق عملية

إنجاز الأعمال في المؤسسة، والعمل من خلال العلاقات الحديثة، واستخدام أسلوب الحوافز

الإيجابية لدفع العاملين نحو التميز في أداء أعمالهم، وتقديم المعلومات من قبل الرؤساء واللازمة

للتغيير الإيجابي بما يخدم أهداف المؤسسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري (2017) التي أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) على التميز.

## 5.2 التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، منها:

1. أهمية إحداث تغيير تنظيمي إيجابي دوري حسب متطلبات العمل الضريبي وذلك لأهميته في تحسين أداء العاملين.

2. العمل على دراسة الثقافة التنظيمية السائدة ومحاولة تحديثها حسب متطلبات العصر الحديث وذلك لأهميتها في رفع أداء العاملين في المجال الضريبي.

3. العمل الجاد على تحديث وسائل الاتصال والتواصل في دوائر الضريبة الفلسطينية وذلك لأهميتها في رفع أداء العاملين في دوائر الضريبة الفلسطينية.
4. تحديث وسائل العمل التقنية حسب متطلبات العمل الحديث في دوائر الضريبة وذلك لأهميتها في رفع أداء العاملين وكفائتهم.
5. الاهتمام بالتغيير في الهيكل الضريبي في دوائر الضريبة للأفضل وذلك لوجود أهمية له في رفع أداء العاملين.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

#### اولا: الكتب

- الجبالي، حمزة (2016). *تنمية الاداء الوظيفي*. عمان، الاردن. دار الاسرة للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر (2013). *ادارة التغيير والتنظيم*. عمان، الاردن: دار الاثراء للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ احمد (2006). *ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار وائل للنشر.
- الحراحشة، حسين محمد (2011). *ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي*. الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين محمود (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات ومنظمات الاعمال*. الاردن: دار حامد للطباعة والنشر.
- حمود، خضير كاظم (2002). *السلوك التنظيمي*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا، واخرون (2010). *مبادئ ادارة الاعمال (وظائف وعمليات منظمات الاعمال)*. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي (2003). *ادارة الافراد*. الاردن: مكتبة المجتمع العربي.
- السالم، مؤيد سعيد (2002). *تنظيم المؤسسات -دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام*. اربد-عمان: دار عالم الكتاب الحديث.

- سلطان، محمد سعيد انور (2004). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- السلمي، علي (2002). *تطور الفكر التنظيمي*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- عبدالباقي، صلاح محمد (2000). *السلوك الانساني في المنظمات*. القاهرة: الدار الجامعية.
- العتيبي، صبحي جبر (2002). *طور الفكر والأنشطة الإدارية*. عمان، الاردن: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- اللبدي، نزار عوني (2015). *تنمية الاداء الوظيفي والاداري*. الاردن: دار دجلة.
- ماهر، أحمد (2000). *السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات*. مصر: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (2010). *نظم الاجور والتعويضات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، جمال عبد الله (2014). *ادارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان، الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- مساعدة، ماجد (2013). *ادارة المنظمات*. عمان: دار المسيرة.
- مساعدة، ماجد (2013). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية*. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المسكيني، علي (1997). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- النجار، فريد (2007). *التغيير والقيادة والتنمية الادارية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

#### ثانيا: الرسائل الجامعية

- ابوشرخ، نادر حامد (2010). *تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*. غزة -فلسطين: جامعة الازهر.

- أحمد، مناهل احمد يوسف (2015). اثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمانية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- البلوي، صلاح (2005). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. الرياض -السعودية: جامعة نايف للعلوم الامنية.
- بوريب، طارق (2015). الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. بكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- توابتية، عبدالصمد (2016). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية. الجزائر: جامعه العربي النسبي.
- جلال، أمال عبيد (2005). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- حاتم، سماتي (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيي. الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- خليل، خليل (2003). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في شمال الضفة الغربية. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- زهرة،قرميظ. (2017). اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين. الجزائر: جامعة اكلي محند اولحاج.
- صباح، ترغيني (2008). ثقافة المنظمة. الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- طبش، مصعب اسماعيل (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.

- علي، هويده فضل الله (2019). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين. السودان: جامعة النيلين-الخرطوم.
- غربية، اسامة (2015). العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي -جامعة اندونيسيا. اندونيسيا: جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية.
- القادر، سعيد عبد (2009). ضغوط العمل واثرها على اداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- قرشي، محمد (2014). التغيير التكنولوجي واثره على اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن-رسالة دكتوراة. بسكرة-الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- القيزي، عبدالحفيظ (2012). علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي.الجزائر: جامعة الجزائر -رسالة ماجستير.
- الكبيسي، عامر خضير (2010). التدريب الاداري والامني -رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- معتوق، عبد السلام (2018). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بنغازي. ليبيا: جامعة بنغازي.
- يعقوب، نادية (2010). ادارة مقاومة التغيير وكيف تؤثر على الاداء. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- يوسف، كنان وعبدالمك، ريان (2018). التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الموارد البشرية. الجزائر: جامعه اكلي محند اولحاج

### ثالثاً: المجالات والدوريات

- الحبيصي، عصام. (2006). تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال. مجلة الجامعة الإسلامية. غزة.

- حسين، رحيم. (2005). التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات. الجزائر: مجلة العلوم الانسانية.
- ذنون راشد، وعدي غانم الكواز. (2007). مقاومة التغيير التنظيمي لدى اعضاء الملاك الاداري والتدريبي في الاندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق. العراق: مجلة الرافدين للعلوم الرياضية - المجلد (13) العدد (43).
- الرحيم، أياد محمود عبد الكريم (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف. مجلة التقني.
- سعد، محمد. (2020). اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي.
- شواي، أحلام محمد. (2016). الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه. بابل: مجلة جامعة بابل.
- عطية، العربي. (2012). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية. الجزائر: مجلة الباحث.
- العمري، محمد بن سعيد (2017). اثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. الرياض - السعودية: المجلة العربية للادارة مج. 37 عدد 4
- مجيدر، بلال. (2015). تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية العدد 44.
- النصور، مروان (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. البلقاء.

## رابعاً: المصادر

- قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم(5) لسنة 2015

## المراجع الاجنبية

- Anne Wanjiku Karanja Organizational Change and Employee Performance: A Case on the Postal Corporation of Kenya [كتاب]. - Kenya: european journal of business and management ،2015.
- Christopher Fleming Faculty Expectation forcollege Presidents Job Performance: The Journal of Higher Education ،2010.
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ebongkeng Helen ORGANZATIONAL CHANGE AND PERFORMANCE [Book]. - Finland: Centria Universityof Applied Sciences, 2018.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications Ed.: Springer Publishing Company, Incorporated.
- Fleming Christopher Faculty Expectation forcollege Presidents Job Performance [Book]. - [s.l.]: The Journal of Higher Education, 2010.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th edn. ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Helen Ebongkeng *ORGANZATIONAL CHANGE AND PERFORMANCE* [کتاب]. - Finland: Centria University of Applied Sciences ,2018.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.

- Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299-1318.
- wanjiku Njugi Anne Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations [Book]. - Kenya: Mount Kenya Universit, 2014.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.

## الملاحق

## ملحق (1) المحكمين

اسم المحكم	مكان العمل
د. سهير الشوملي	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. محمد ابو عمشة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
د. عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح الوطنية
د. محمد تلالوة	جامعة القدس المفتوحة

## ملحق (2) الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

السيدات السادة موظفين الدوائر الضريبية المحترمين

تحية طيبة

اقدم لكم هذه الاستبانة المتعلقة بدراسة: اثر التغيير التنظيمي على اداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية من جامعة النجاح الوطنية

نرجو من حضرتكم التكرم في الاجابة عن اسئلة هذه الاستبانة مؤكداً انه سيتم التعامل مع المعلومات المقدمة بسرية تامة ولن يتم استخدامها الا في مجال البحث العلمي

الباحثة

نور عمر عوض

تكون الاجابة على الاسئلة التالية بوضع علامة X امام الاجابة التي تراها مناسبة

أولا: البيانات الشخصية:

الجنس:

( ) ذكر ( ) انثى

المستوى التعليمي:

( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي

( ) بكالوريوس ( ) دبلوم متوسط ( ) ثانوية عامة

المسمى الوظيفي:

( ) مدير عام ( ) نائب مدير ( ) مدير دائرة

( ) رئيس قسم ( ) موظف ( ) اخرى

سنوات الخبرة:

( ) 1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) 10-15 سنة

( ) اكثر من 15 سنة

ثانيا: التغيير التنظيمي:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					<b>الهيكل التنظيمي</b>
					1 يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
					2 تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
					3 يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام الموظفين بالدوائر الضريبية
					4 يتصف الهيكل التنظيمي للدوائر الضريبية بالمرونة
					5 يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف داخل المؤسسة
					6 هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي
					<b>الثقافة التنظيمية</b>
					7 تتناسب الوظيفة التي تشغلها مع مؤهلاتك العلمية
					8 تعمل الدوائر الضريبية على وضع نظام تحفيزي للموظفين
					9 تعمل الادارة الضريبية على تزويد الموظفين بالتغيرات التي تحدث داخل الدوائر الضريبية
					10 يوجد صعوبة في الوصول الى المدير لتقديم اقتراحات
					11 توفر الدوائر الضريبية مناخ ملائم للإبداع والتفكير

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					تشرك الدوائر الضريبية الموظفين في وضع اهداف الدوائر الضريبية	12
					<b>التكنولوجيا ووسائل الاتصال</b>	
					تتوفر اجهزة حاسوب مناسبة لإنجاز العمل المطلوب	13
					يوجد عمليات مستمرة لتطوير التكنولوجيا داخل الدوائر الضريبية	14
					تتناسب المعلومات المتاحة مع احتياجات الموظفين	15
					تشجع الادارة العليا على استخدام نظم الاتصالات المختلفة	16
					توفر الادارة العليا البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام انظمة الاتصال	17
					تهتم الادارة بما يقترحه الموظفين من اراء حول استخدام نظم الاتصالات	18
					يتوفر للموظفين معلومات كاملة ودقيقة حول المهام المطلوب انجازها	19
					<b>الاداء</b>	
					يسعى الموظفون الى تحسين مهاراتهم وسلوكياتهم بالعمل	20
					تتم عملية الترقية بناء على العمل الجيد للموظفين	21
					تشجع الدوائر الضريبية تنافس الموظفين بشكل يحسن من ادائهم	22
					تتم عملية تقييم اداء الموظفين بناء على اسس ومرجعيات محددة	23
					تقدم الدوائر الضريبية حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على الابداع	24

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					25 تزود الادارة الضريبية الموظفين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
					26 تعمل الادارة الضريبية على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين لتوفيرها

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**The Effect of Organizational Change  
on the Performance of Workers in the  
Tax Departments in Palestine**

**By  
Noor Omar Awad**

**Supervisor  
Prof. Tareq Al-Haj**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Master of Tax Disputes, Faculty  
of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus-  
Palestine.**

**2021**

# **The Effect of Organizational Change on the Performance of Workers in the Tax Departments in Palestine**

**By**  
**Noor Omar Awad**  
**Supervisor**  
**Prof. Tareq Al-Haj**

## **Abstract**

This study aims to find out the **impact of organizational change on the workers' performance at tax directorates**. Also, it aims to identify the effect of some study variables. For achieving the study purpose, a questionnaire consists 26 items distributed on two axis of (organizational change with its domains of organizational structure, organizational culture, and technology and means of communication, and workers performance) has been developed, distributed among 132 employees at tax departments in northern governorates of West Bank who have been chosen purposively, gathered, codified, entered the computer and statically processed by using the Smart PLS 3 Program. Also, the study tool has been measured for reliability and credibility. The results revealed positive relation between the organizational change its domains of organizational structure, organizational culture, and technology and means of communication on the workers' performance at tax directorates. In light of the study results, several recommendations have been suggested, the most important are the need for paying attention to human resources at tax departments and creating working conditions, methods and climates that contribute to achieve and maintaining a good level of performance, the need to pay attention to the rewards and promotion system and the need to pay attention to training employees.