

أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني

سارة السيد محمد الأمين

جلال محمد أحمد

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م

العدد: 04



كلية الدراسات العليا
جامعة النيلين

أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني

سارة السيد محمد الأمين

جلال محمد أحمد

قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة النيلين

المستخلص

تناولت الدراسة أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني، تمثلت مشكلة الدراسة في تدني الاداء الاداري بديوان الضرائب وأثر ذلك على انخفاض الاداء المالي والاقتصادي، هدفت الدراسة للتعرف علي تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية، مقاومة العاملين، مشاركة العاملين، الوقت المناسب لإجراءات التغيير)، علي تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني، وتم اختبار الفرض الرئيسي والتحقق من صحته ثم جميع الفروض الفرعية. وكذلك من خلال التعرف علي تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي، التعرف علي الدور الذي يقوم به التغيير التنظيمي وأثره علي الثقافة التنظيمية، توصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها:-

مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلي نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له، الحوافز المادية من رواتب وملحقها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً علي قرارات العاملين، كما اوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها اتاحة الفرص للعاملين بديوان الضرائب في المشاركة في تطبيق مناهج التغيير التنظيمي، تدريب العاملين بديوان الضرائب السوداني لإرساء قواعد التغيير التنظيمي بفاعلية وكفاءة عالية وذلك للوصول الي تحسين الاداء الاداري والمالي.

أولاً: الاطار العام للدراسة

المقدمة

انطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحتويه من تحرير للتجارة الدولية وتكوين كتلتا اقتصادية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و المنافسة الدولية وغيرها، فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغيرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر، إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، ومن اهم سبل نجاح اي منظمة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن، ولكي تضمن المنظمة كفاءة ولاء افرادها ينبغي وجود إتفاق بين اهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الافراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تعزيز ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الاصلية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسستها مثل التوظيف، الترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة فعالة.

مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة البحث في أن اهم المؤسسات السودانية العاملة في القطاع الاقتصادي عامة ليس لها منهج إداري واضح وأن ثقافة التغيير التنظيمي لديها غير مفعلة، مما أدى الى الفشل في تحقيق معدلات نمو عالية. وايضاً

أدى هذا الواقع الى الفشل في معالجة كثير من المشاكل الإدارية والإنتاجية التي تعاني منها هذه المؤسسات، ولذلك سعت الباحثة الى تشخيص ومعرفة أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري وذلك من خلال اجراء هذه الدراسة التطبيقية على ديوان الضرائب السوداني، أثارت هذه الدراسة عدة تساؤلات لدي الباحثة تلخص في الآتي:

مامدي تأثير التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني؟ هل تؤثر الثقافة التنظيمية علي تحسين الاداء بديوان الضرائب السوداني؟ ما مدي مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني؟ هل يؤثر الوقت المناسب للتغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني ؟

اهمية الدراسة

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين:-

الأهمية العلمية :

تبرز أهمية من حيوية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الاداء بديوان الضرائب السوداني وتناوله المحدود في أدبيات الدراسات التي تطرقت له في السودان ، ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الحاصلة في الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع ، كما تمثل الاهمية النظرية لهذه الدراسة فيما سوف تمثله من أضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية بالمعلومات التي توضح أثر التغيير التنظيمي علي تحسين الأداء الإداري .

الأهمية العملية :

- ب. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء بديوان الضرائب السوداني.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء بديوان الضرائب السوداني .
- د. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

منهجية البحث

اتبعت الباحثة لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.

مصادر جمع البيانات والمعلومات

المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والمجلات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية والإحصائيات الرسمية والبيانات ذات الصلة والتي تتضمنها الشبكة العنكبوتية.

المصادر الأولية : تتمثل في الأشخاص الذين تتوفر لديهم البيانات والمعلومات ذات الصلة من خلال ممارستهم وخبراتهم الطويلة في هذا المجال .

أدوات جمع البيانات

إستخدم الباحث أداة الإستبانة في جمع المعلومات إلي جانب المقابلات الشخصية لهذا الغرض .

مجتمع البحث

يتكون مجتمع هذه الدراسة من المفتشين المدراء والموظفين بديوان الضرائب السوداني (الرئاسة) الخرطوم.

حدود البحث

- أ. -الحدود المكانية : تركز نطاق البحث بديوان الضرائب السوداني (الرئاسة) الخرطوم.
- ب. -الحدود الزمانية : 2019م.

مصطلحات الدراسة

التغيير التنظيمي : "هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو اجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".

الثقافة التنظيمية: "الثقافة هي التصور الت اركهي للطريقة التي تعامل بها إل مؤسسة الافراد ،والطريقة التي يتوقعها الافراد في تعاملهم بعضهم بعضاً، تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة، والتي يلحظها الموظفون والبائعون والعملاء بمرور الوقت".

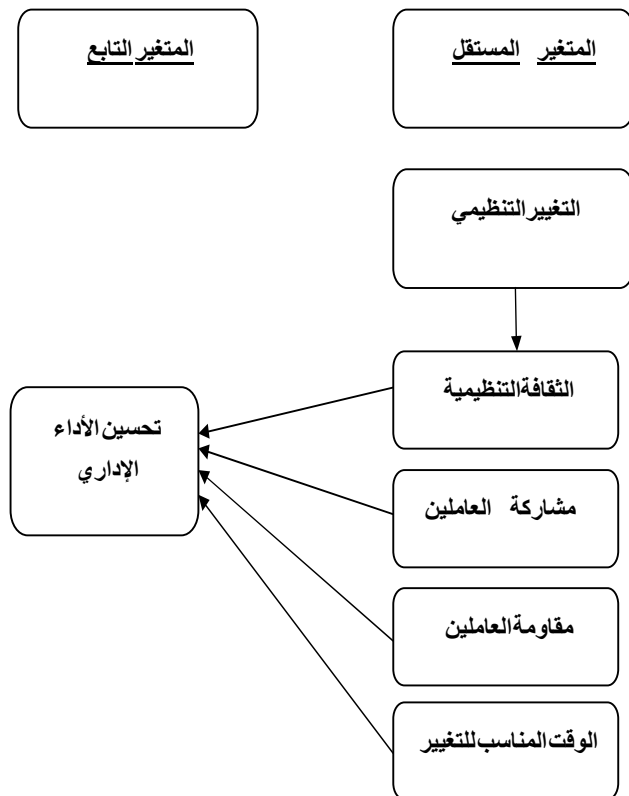
الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل الباحث في أن تسهم في اتخاذ اجراءات وتدابير للإهتمام بالتغيير التنظيمي ونشر ثقافته لتساهم في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات بصفة عامة .

أهداف البحث

يهدف هذا البحث الي مجموعة من الأهداف هي:

- أ. التعرف علي تأثير أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية ، مقاومة العاملين ، مشاركة العاملين ، الوقت المناسب لإجراءات التغيير).
- ب. توضيح منهجيات التغيير التنظيمي والتي بدورها تؤدي الي تحسين الأداء الإداري.
- ج. التعرف علي الدور الذي يقوم به التغيير التنظيمي وأثره علي الثقافة التنظيمية.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة 2019م.

فروض البحث

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

دراسة: محمد جمعة بخيت، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة بعنوان
اثر التنظيم الإداري علي الأداء الأمني ، دراسة تطبيقية علي الأمن العام
بالسودان من الفترة (1984- 1994) جامعة النيلين 2003م²
تمثلت مشكلة البحث في أن هنالك تدني في أداء القوي العاملة في جهاز
الأمن العام والذي يعزي للخلل الإداري في تنظيم قطاع الامن العام.هدفت
هذه الدراسة الي معرفة التنظيم الإداري لنظام الأمن العام والتعرف علي
مدي الرقابة والإشراف علي مختلف الاقسام والوحدات بجهاز الأمن العام
وهل هنالك تغيير تنظيمي يحدث لتحسين أدائها. وقد استخدم الباحث
المنهج الوصفي التحليلي التاريخي في هذه الدراسة.

توصلت الدراسة الي النتائج التالية: أن الهيكل التنظيمي الحالي للجهاز لم
يعد مناسباً لما هو متوقع من دعم للعملية الأمنية.إن القوي العاملة
الموجودة في كافة الاقسام والإدارات بجهاز الأمن لا تتناسب وحجم العمل
الذي يقوم به.وقد اوصت هذه الدراسة بالاتي:

1. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بجهاز الأمن العام.
2. وضع خطة للقوي العاملة بجهاز الأمن العام لتوزيع معينات التوظيف
وتطويرها من خلال التدريب المستمر.

دراسة: محمد علي مصطفى يوسف، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة
في إدارة الأعمال، بعنوان تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على
إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية . جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005م³

تناولت مشكلة البحث في التساؤل عن مدى توافق أبعاد الثقافة التنظيمية
السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية.
وكانت هنالك أهداف سعى الباحث لتحقيقها من خلال إنجاز هذه الدراسة
تمثلت فتنال مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها وأبعادها ذات الأهمية
للتطبيق الناجح لإدارة الجودة.وقد توصل الباحث الى أن هناك تناقض
فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالافراد في بعض الأبعاد لها
أهمية كبيرة مثل التوجه نحو الافراد العاملين والتوجه المستقبلي للعاملين
بينما كانت الأهمية متدنية لأبعاد التنمية والتدريب والتعلم. وقد إقترح عدة
توصيات من أهمها :

أن تعمل الإدارة العليا على دراسة ظاهرة الص ارج داخل المنظمة لما تسببه
من سلبيات في العلاقات والأداء.الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية
السائدة لزيادة قوتها وترسيخها لدى العاملين.

مشاركة العاملين". وتعني مشاركة كافة العاملين في التخطيط
للتغيير ومتابعة طرق تنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، لأن مشاركة
العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية
تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته"
الوقت المناسب للتغيير: " يعني إختيار الوقت المناسب والملائم لاجراء
التغيير التنظيمي حسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة "
تحسين الأداء الإداري : " يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على
أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لإستراتيجيات وخطط
وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأساليبها".

ثانياً: الدراسات السابقة"

دراسة: عفاف محمد عمر العمرابي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه
في الإدارة العامة، بعنوان أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة، دراسة
حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة (1994-2002) .
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2003م¹

تركز مشكلة البحث في محاولة التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع
العاملين داخل المنظمة لمقاومة التغيير وما مدى شدة هذه المقاومة؟ وماهو
أثر ذلك كله على نمو المنظمة وماذا يمكن عمله لتقليص هذه الأسباب على
عملية التغيير التي أصبحت من حتميات العمل الإداري. وقد هدفت هذه
الدراسة الى التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي و ماهي أهميته بالنسبة
لنمو المنظمة.

ولقد أكدت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي له
اثر فعال في نمو المنظمة من خلال تغيير وتطوير البيئة التنظيمية للمنظمة
خاصة اذا ما كانت بيئة سلبية (غير سليمة) ، وايضاً أكدت النتائج حسب
عينة البحث أهمية الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد والعوامل التنظيمية
الهامة ذات التأثير المباشر على نمو المنظمة، وتوصلت الدراسة الى
التوصيات التالية:

إشراك العاملين الى جانب متخذ القرار في المنظمة في التخطيط للتغيير،
أو مناقشة التغيير معهم من خلال توفير المعلومات حول ما تنوي المنظمة
الإقدام عليه قبل القيام به.

تحديد مجالات التغيير ومن الأفضل إستخدام الإنسانية ، ومداخل القيم
والثقافة.

(3) محمد علي مصطفى يوسف، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية {الخرطوم : جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال،
2005م} .

(1) عفاف محمد عمر العمرابي، أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة، دراسة حالة
مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة (1994-2002) ، الخرطوم: جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة،
2003م.

(2) محمد جمعة بخيت، اثر التنظيم الإداري علي الأداء الأمني، دراسة تطبيقية علي
الأمن العام بالسودان من الفترة (1984- 1994) السودان : جامعة النيلين، كلية
الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة 2003م.

دراسة: محمد محي الدين صالح احمد، أثر التغيير التنظيمي علي أداء العاملين في القطاع العام . رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في الفترة 2008-2000، جامعة النيلين، 2010م؛⁴

تناولت مشكلة الدراسة أثر التغيير التنظيمي علي أداء المؤسسات العامة ومدى تأثير الرضا الوظيفي علي مستوى أداء العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم .

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي الاتي:

1. التعرف علي وجود التغيير التنظيمي بوزارة ليم ولاية التربية والتعليم ولاية الخرطوم واث ره علي ادائها.
2. معرفة مدى الرضا الوظيفي تجاه التغيير التنظيمي.
3. استخدمت في هذه الدراسة المنهج التاريخي التحليلي .
4. وقد توصل الباحث للنتائج التالية:-
5. تتصف اتجاهات العاملين برئاسة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم نحو التغيير التنظيمي بالأيجابية.
6. توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقد اوصت الدراسة بتبني سياسات التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة ووضع الخطط لتطبيق منهجيات التغيير التنظيمي.

ثالثاً: الاطار النظري

1. مفهوم التغيير التنظيمي:

عرف التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".⁽¹⁾

عثمان فاروق السيد، 2000م، ص9، وعرف التغيير التنظيمي هو "إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى".⁽²⁾ أحمد ماهر، 2000م، ص432،، للتغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".⁽³⁾ ثابت عبدالرحمن إدريس، 2003م، ص362،، كما ينظر للتغيير التنظيمي "كاستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط".⁽⁴⁾ {Jean Pierre , Paris, 1997, P340}، ومن وجهة نظر دافيد ويلسون/ التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي

للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"⁽⁵⁾ {1999, P18Wind, J and Main, Y}

2. أهداف التغيير التنظيمي:

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:⁽⁶⁾ (أندرو دي سزولا في ومارك جي والاس، 1991م، ص544).

- أ. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الرعاية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- ب. الخروج من الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- ج. التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- د. خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- هـ. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد، والطاقة ورأس المال.

3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة في مؤسسة ما بأنها: (كيفية التعامل مع الأشياء، فهناك ثقافة موجودة بالفعل داخل المؤسسات، سواء أكانت واضحة أو غير واضحة، إنها الطريقة التي تتجاوب وتتفاعل تبعاً لطريقة أداؤنا للأدوار المؤسسية، ولكنها أحياناً قد لا تكون متسقة مع إنجاز الرؤية المؤسسية والمهمة الملقاة على عاتق المؤسسة)⁽⁷⁾ {بترف دركر، ترجمة د. إبراهيم بن علي الملحم، - 2004م، ص77}

وتتألف ثقافة المؤسسة من (مجموعة من الأفكار والقيم الأساسية، التي يحددها ويعبر عنها القادة والمديرون بشكل واضح، ثم يشترك فيها المعنيون في هذه المؤسسة)⁽⁸⁾ {ستيف سميث، 2001م، ص44}

4. أهمية ثقافة المنظمة:

كمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:⁽⁹⁾ {مصطفى سعيد عالم، www.Qudityconf.com/days1/session1/presentation/}

- أ. إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- ب. إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ج. بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها،

الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة العامة، 2010م؛⁴

(4) محمد محي الدين صالح احمد، أثر التغيير التنظيمي علي أداء العاملين في القطاع العام دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في الفترة 2008-2000، .

5. أنواع التغيير:

هناك أنواع للتغيير تتمثل في الآتي {عبدالكريم، يحيى برويات، 2007م، ص123}.

أ. التغيير المخطط له: ويحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.

ب. التغيير غير المخطط له: ويتم قسراً عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عرم العملاء، وغيرها.

ج. التغيير المفروض: ويفرض جبراً على العالمين من جانب الإدارة (السلطة)، وقد يقابل بالرفض والاحباط.

د. التغيير بالمشاركة: ويتم بمشاركة العالمين في التخطيط للتغيير. كامل محمد المغربي، 19}

6. مفهوم وأهمية الأداء:

أ- مفهوم الأداء الإداري:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي. {علي عبدالله، 2009م، ص65}، يعد الأداء مفهوماً مهماً للمنظمات بشكل عام، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، ومع ذلك بقي الإهتمام متصلًا بالمفهوم ومناقشة أبعاده ومستوياته والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه وينطلق الاختلاف حول مفهوم الأداء الإداري، وصولاً إلى الأداء الاستراتيجي ويمارس من قبل إدارة الإستراتيجية، الأداء له أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على إنجاز الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح. ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير. يعرف الأداء بأنه "تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة". {أكرم محمد العدلوني، 2002م، ص21}، كما يعرف بأنه: "تلك الجهود أو النشاطات العملية أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد والجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم" {علي السلمي، 1998م، ص20}، كما عرف "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" {وصفي عبدالكريم الكساسبة، 2011م، ص77-78}، كما عرف بأنه: المنظمة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". {المرجع نفسه، ص78}، أيضاً يعرف الأداء بأنه: "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها" {مرجع سلبق} أن الأداء هو "المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية، والتي يحاول فيها المدبرون أن يفرضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلي أهداف المؤسسة، والأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققه ومقارنتها بالخطة المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما أنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتنفع منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها". {بشار الوليد، 2009م، ص237}.

ب) أهمية الأداء الإداري:

تبرز أهمية الاداء الإداري الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما يطلبه التعامل تجاه الموارد الاقتصادية وما تتميز به من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، لذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفوء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية. وتتمثل أهمية الأداء الإداري في الجوانب الآتية: {هاشم محمد السحيم، 2009م، ص75}

أ. يوفر الأداء الإداري مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعلية والكفاءة وبالتالي فهو اشمل من اي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.

أ. إن الأداء الإداري يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال،

أ. يوفر الأداء الإداري معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

7. أهداف الأداء الإداري:

أهداف الأداء الإداري التي من الممكن ان تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة يقول القطامين في ذلك الآتي: {أحمد القطامين، 2002م، ص167}

أ- الموقف التنافسي في الاسواق، ويعني ذلك رفع في مستويات الجودة بالشكل الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية أمام المنافسين وتفعيل واستثمار المؤسسة ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية ب- الابداع في مجال التكنولوجيا والمقصود هنا استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً في مجال الأعمال للوصول للأهداف المنشودة.

ج- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية، بمعنى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لتحقيق انتاجية ذات جودة عالية لتحقيق الارباح.

د- تطوير القوى البشرية الادارية والفنية ويشتمل ذلك على اختيار الموظفين الأكفأ للعمل بالمؤسسة وأيضاً الحفاظ عليهم من خلال وضع البرامج والانظمة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وايجاد البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم الفنية.

8. مفهوم تقييم الأداء الإداري:

هناك عدة تعريفات لمفهوم تقييم الأداء الإداري ويمكن الاختصار على مجموعة منها لا يوضح معناه. تقييم الأداء هو: "عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/الفعلي بهدف تقويم الأداء بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الاداء وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً". {مدحت أبو النصر، 2008م، ص139}، تقييم الأداء هو: "عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/الفعلي بهدف تقويم الأداء".

د. الخطوة الرابعة: التطبيق:

بعد إختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

هـ. الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير وتغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن إستخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

رابعاً: الدراسة الميدانية

1) وصف أداة الدراسة :

وتحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استمارة لدراسة أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري

2) اختبار فروض الدراسة:

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض الدراسة هي:

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لأجراء التغيير وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

توفيق محمد عبدالمحسن، 2006م، ص4-5}، عملية تقييم الأداء هي: "قياس الأداء الفعلي (ما أدى من علم) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء وتفاذي أسباب الأخطاء مستقبلاً تقسم الأداء هو: "عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/ الفعلي بهدف تقويم الأداء

9. دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري:

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن أساندة التحسين لكل منهم أفكاره الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص: "إن التحسين طويل الأجل يتطلب إلزام الإدارة العليا به وبدون هذا الإلتزام جهود التغيير تزدوي وتموت". {السرور، ناديا هائل، 2002م، ص120}

خطوات تحسين الأداء الإداري:

تمر عملية تحسين الأداء الإداري بعدة خطوات كما يلي: {سيد قنديل علاء، 2006م، ص150}

أ. الخطوة الأولى: تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

ب. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل السببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

ج. الخطوة الثالثة: إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للإستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة إعتقاداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي

استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري.

المتغيرات	معاملات	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	(B)		
	0.91	8.89	0.000
معامل الارتباط (R)	0.67		
معامل التحديد (R2)	0.45		
F	79.04		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية التحليل 2019

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

المتغيرات	معاملات (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	1.10	8.21	0.000
معامل الارتباط (R)	0.64		
معامل التحديد (R2)	0.41		
F	67.5		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019م.

يتضح من الجدول رقم (2):

1/هنالك ارتباط طردي بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67). وقيمة معامل الانحدار (10.1) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (2) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (41.0) وهذه النتيجة تدل على أن متغير مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي يؤثر بنسبة (41%) أما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (59%).

2. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (21.8) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري.

المتغيرات	معاملات	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	(B)		
	0.91	8.89	0.000
معامل الارتباط (R)	0.67		
معامل التحديد (R2)	0.45		
F	79.04		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية التحليل 2019

يتضح من الجدول رقم (1):

1/هنالك ارتباط طردي بين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67). وقيمة معامل الانحدار (91.0) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (45.0) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (الثقافة التنظيمية) يؤثر على تحسين الأداء الإداري بنسبة (45%). بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (55%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (89.8) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول رفض الفرض وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني يعتبر فرض مقبول

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (الوقت المناسب لإجراء التغيير) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الوقت المناسب لإجراء التغيير وتحسين الأداء الإداري

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	0.93	9.16	0.000
معامل الارتباط (R)	0.68		
معامل التحديد (R ²)	0.46		
F	84.03		
Sig F	0.000		
معامل الارتباط (R)	0.51		
معامل التحديد (R ²)	0.26		
F	34.5		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 يتضح من الجدول رقم (4):

هنالك ارتباط طردي بين الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي.

* بلغت قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) (73.0) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (R²) (26.0) وهذه النتيجة تدل على أن متغير الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي يؤثر بنسبة (26%) على المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (74%).

2. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (الوقت المناسب لإجراء التغيير التنظيمي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (87.5) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول رفض

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (تحسين الأداء الإداري).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري .

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
	0.93	9.16	0.000
معامل الارتباط (R)	0.68		
معامل التحديد (R ²)	0.46		
F	84.03		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2019 م يتضح من الجدول رقم (4):

1/ هنالك ارتباط طردي بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي.

* بلغت قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) (93.0) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (R²) (46.0) وهذه النتيجة تدل على أن متغير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي يؤثر على (46%) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (54%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحسين الأداء الإداري) والمتغير المستقل (مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (16.9) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم قبول رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

- ماهر أحمد، 2000م، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 7، القاهرة، مصر
- إدريست ثابت عبدالرحمن ، 2003م المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ومارك جي والاس أندرو دي سزولاقي، 1991م، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الادارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية
- بيتر ف دركر، ترجمة د.علي الملحم إبراهيم بن ، 2004م، .
- تحديات الإدارة في القرن الواحد وعشرين، الرياض، معهد الادارة العامة، 1425هـ -
- سميثستيف، 2001م، إدارة التغيير، القاهرة، دار الوفاء للطباعة، .
- عالم، مصطفى سعيد إدارة الجودة الشاملة واثرها في التغيير المؤسسي، المؤتمر
- برويقات عبدالكريم، يحيى ، 2007م، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة، من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بالقاهرة، .
- المغربي كامل محمد ، 1994م، السلوك التنظيمي واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية.
- العدلونياكرم محمد ، 2002م، العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن حزم
- السلي علي ، 1998م، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للنشر
- الكساسبة وصفي عبدالكريم ، 2011م تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع،.
- الوليد بشار، 2009م، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- القطامين أحمد، 2002م، الادارة الاستراتيجية، "حالات ونماذج تطبيقية"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،
- عبدالمحسن توفيق محمد، 2006م ، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيقما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة، دار الفكر العربي
- أبو النصر مدحت، 2008م ، الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ،
- عبدالمحسن توفيق محمد، 2006م ، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيقما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ناديا هایل السرور، 2002م، مقدمة في الابداع الاداري، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لاجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الاداري بديوان الضرائب السوداني.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب لاجراء التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الاداري بديوان الضرائب السوداني) يعتبر فرض مقبول.

وفيما يلي ملخص لفروض الدراسة جدول رقم (4/ ملخص لفروض الدراسة

معامل الانحدار _B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرضية
0.91	8.89	0.000	دعمت
1.10	8.21	0.000	دعمت
0.93	9.16	0.000	دعمت
0.73	5.87	0.000	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015-

الخاتمة

أولاً: النتائج

1. الإدارة العليا بديوان الضرائب السوداني تتبنى وتدعم عملية التغيير التنظيمي.
2. عدم معرفة العاملين بطبيعة التغيير التنظيمي أو أهدافه ، أو نطاقه وطرق تطبيقه يؤدي إلى مقاومته.
3. إشراك العاملين في التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاح التغيير والرضا الوظيفي.
4. وأكدت الدراسة علي أن هنالك علاقة ارتباطية بين نجاح التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء الإداري .

ثانياً : التوصيات

1. إعطاء العاملين بديوان الضرائب السوداني مساحة كافية للمشاركة في عملية التغيير التنظيمي .
2. السعي لأيجاد حلول جذرية للحد من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وذلك من خلال نشر ثقافة التغيير التنظيمي تدريجيا بديوان الضرائب السوداني .
3. علي الادارة العليا بديوان الضرائب السوداني نشر ثقافة التغيير التنظيمي .
4. وضع الهياكل التنظيمية وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا.

قائمة المصادر والمراجع القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية

1/ الكتب:

- السيد عثمان فاروق، 2000م قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر

ثانياً : المراجع الإنجليزية

- Pierre Jean 1997 et Amasses Poulot, Stratigor PolitiesGeneral) Strategies – Structure Decision – DUNOD, 3em editions, Paris, , P340.
- Main Wind, J and, Y: , 1999 Driving Change – How the Best Companies are Preparing for the 21st Century, Kogah page, London, P18

الانترنت

- الوطني الاول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز، الواقع والطموح، (www.qudityconf.com/days1/session1/presentation/3

– علاء سيد قنديل، 2006م القيادة الادارية وإدارة الابتكار، عمان، مكتبة المجتمع العربي.

2/ الرسائل الجامعية

– العمرابي عفاف محمد عمر، 2003م. أثر التغيير التنظيمي على نمو المنظمة، د ارسه حالة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية للفترة (1994-2002) ، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة.

– السحيم هاشم محمد ، 2009م. أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث ودراسات العالم الاسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الاسلامية.

– بخيت محمد جمعة ، 2003م. اثر التنظيم الإداري علي الأداء الامني، دراسة تطبيقية علي الأمن العام بالسودان من الفترة (1984 -1994) السودان : جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه.

– مصطفى يوسف محمد على ، 2005م{ تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية {الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

– صالح احمد محمد محي الدين ، 2010م أثر التغيير التنظيمي علي أداء العاملين في القطاع العام دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم في الفترة 2000-2008 ، الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة.

– عبداللهعلي ، 2009م، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، الخرطوم: جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، رسالة لنيل درجة دكتوراه غير منشورة.