

أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على
العاملين بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج

اعداد الباحثة

رنا رفعت محمد سليمان

باحثة من الخارج- كلية تجارة - جامعة جنوب الوادي

بحث مستخلص من رسالة ماجستير:

(بعنوان اثر جودة الحياة الوظيفية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على
العاملين بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج)

اشراف

د/ أسماء أحمد محمد خليل

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية

التجارة - جامعة جنوب الوادي

د/ علاء تاج الدين محمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- وكيل

كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

لشئون الدراسات العليا والبحوث

2025

مستخلص البحث

هدفت الدراسة الى أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والمتمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا عن المسار الوظيفي، الأجور والمكافآت، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده والمتمثلة في: أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج، وطبقت الدراسة على عينة حجمها ٢٨٤ مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا عن المسار الوظيفي، الأجور والمكافآت، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة على الأداء الوظيفي بأبعاده والمتمثلة في: أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة إجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وذلك عند مستوى ذي دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

Abstract:

The Impact of Quality of Work Life on Job Performance – An Empirical Study of Employees in the General Tax Authority in Sohag Governorate. The study aimed to investigate the impact of quality of work life dimensions, namely: a healthy and safe work environment, participation in decision-making, career satisfaction, wages and rewards, and work-life balance, on improving employees' job performance dimensions, namely: task performance, contextual performance, and adaptive performance, in the General Tax Authority in Sohag Governorate. The study was applied to a sample size of 284 individuals from employees of the Tax Authority in Sohag Governorate, the subject of the study. The study concluded that there is a statistically significant impact of quality of work life dimensions, namely: a healthy and safe work environment, participation in decision-making, career satisfaction, wages and rewards, and work-life balance, on job performance dimensions, namely: task performance, contextual performance, and adaptive performance (overall) in the

General Tax Authority in Sohag Governorate, the subject of the study, at a statistically significant level of 0.01.

مقدمة:

تعد المشاركة في اتخاذ القرار أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسينه في مختلف المنظمات . في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الإدارات الضريبية في مصر ، تبرز أهمية دراسة تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في هذه الإدارات . تهدف هذه الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار وتحسين أدائهم الوظيفي في منطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج . من خلال تحليل البيانات وتقديم توصيات بناءه ، تسعى هذه الدراسة الى تقديم رؤى قيمة يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية الإدارة الضريبية في سوهاج ، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة .

يرى ((Reddy, 2010) أن الأهداف الرئيسية لبرامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل في تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتعزيز التعلم في مكان العمل، وتكوين صورة جيدة عن المنظمة في جذبها واحتفاظها بالموظفين. ويضيف (Abdullah, 2012) & Noor) تقليل التكاليف، وتحقيق الرفاهية للعاملين والمجتمع.

لقد تم تناول جودة الحياة الوظيفية كمفهوم وطريقة عملية للدراسة والنقاش من قبل علماء الاجتماع والإدارة وعلم النفس منذ أكثر من أربعين عاماً ،فهي فلسفة ومجموعة مبادئ تعتبر الموارد البشرية أعظم موارد المنظمة، لكونهم جديرين بالثقة ولهم القدرة على المساهمة في الارتقاء بالمنظمة، ويجب معاملتهم باحترام وكرامة.

وعليه، يجب أن تعمل المنظمات على تحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتسلح بثقافة الإبداع والتطوير، والأداء الجماعي، وإتاحة فرصة التعلم أمام العاملين في المنظمة، من أجل تنمية معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، واستخدام نماذج هيكلية مرنة، وتقنية نظم معلومات واتصال متطورة.

تنطلق الدراسة الحالية، مما انتهت إليه دراسة (Nabhan, & Munajat, 2023) التي أظهرت أن المشاركة في العمل والالتزام التنظيمي عززا تأثير الهوية التنظيمية وأخلاقيات

العمل على الأداء الوظيفي. وأظهرت أن تحديد الهوية المؤسسية لم يكن له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، في حين أن أخلاقيات العمل عززت تطوير الالتزام التنظيمي. ودراسة (المواضية، ٢٠٢١) من وجود علاقة ايجابية وقوية بين جودة حياة العمل (الاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين جودة حياة العمل والوظيفة، والنمط القيادي والإشرافي) وبين الأداء المؤسسي.

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كبير، وذلك للوصول لحل المشكلات التي تواجه الأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن أنه يعد مؤشر، يعبر عن مستوى التقدم الحضاري، والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة، عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولتها اشراك العاملين فيها، في وضع السياسات بصوره أكبر، وإيجاد حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة، وهي تحسين الأداء الوظيفي (السكران، ٢٠٠٤).

وتحاول الدراسة الحالية السعي لكشف طبيعة وحجم تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج، والتي تسعى لتقديم الخدمات والارتقاء بهذه الخدمة مستخدمة أحدث التقنية المتطورة والمقررات العلمية الحديثة، وهو الأمر الذي يحتاج لمزيد من الدراسة.

أولاً: مراجعة الدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذه الجزئية من الدراسة، الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي أو بعد من أبعاده، وكان من أهمها دراسة التي بحثت في علاقة جودة حياة العمل QWL بأداء الموظفين في المؤسسات الصحية. وتمثلت أهداف الدراسة في دراسة مستوى العلاقة بين التعويض العادل والالتزام الموظفين؛ دراسة مستوى الارتباط بين التعويض العادل والالتزام بالمعايير الأخلاقية؛ تقييم مستوى الارتباط بين مشاركة الموظف والالتزام الموظف؛ وتقييم مستوى الارتباط بين مشاركة الموظفين والالتزام بالمعايير الأخلاقية.

توصلت الدراسة إلى أن كلا من مؤشرات التعويضات العادلة ومشاركة الموظفين قد حسن بشكل إيجابي ومعنوي مؤشرات أداء الموظفين وهي التزام الموظف والتزامه بالمعايير الأخلاقية. وخلصت إلى أن جودة الحياة العملية QWL لها ارتباط بأداء الموظفين في المؤسسات الصحية. وتوصي الورقة بأن تقدم إدارة المؤسسات الصحية دائماً للعمال رواتب جيدة وأجوراً جيدة ومزايا إضافية لتحسين أداء الموظفين. وأنه يجب السماح للعمال بالمشاركة في صنع القرار لتحقيق نتائج أداء سليمة وخاصة التزام الموظف وتحسين المعايير الأخلاقية.

تمثل الهدف الرئيسي من دراسة Ahmed, et al. (2023) في تحديد أبعاد QWL والإثراء الوظيفي الذي يعزز الاحتفاظ بالموظفين وكيف تؤثر هذه الأبعاد بشكل كبير على الاحتفاظ بالموظفين. اعتمد البحث على استبانة شملت (٣٥٨) عضو هيئة تدريس يمثلون ١٠ كليات أهلية في بغداد، وتم فحص موثوقية الاستبانة وصلاحياتها، وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام SmartPLS لاختبار الفرضيات. تؤكد النتائج أن جودة الحياة العملية والإثراء الوظيفي كان لهما تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين.

استكشفت دراسة Sikandar, & Sikandar. (2023) جودة الحياة العملية QWL للعاملات في مؤسسات التعليم العالي الممولة من القطاع العام (HEIs) المختارة في الهند على تسعة أبعاد تم تحديدها بناء على مراجعة الأدبيات. وأعد استبيان منظم، وجمعت البيانات الأولية التي شملت عينة من ٣٢٠ موظفاً جامعياً مع ٧٥ امرأة من المستجيبات من تسع جامعات مركزية مختارة في الهند. أشارت نتائج الدراسة إلى أن قطاع التعليم يعتبر مكان عمل أفضل للنساء، ومع ذلك يوجد سقف زجاجي وحواجز تعيق تقدمهن الوظيفي وتشغلن مهام صعبة على المستوى الأعلى في بعض المنظمات. أتضح أيضاً أن المستجيبين تمتعوا بمعاملة عادلة في مكان العمل، واستقلالية في العمل، وعلاقة جيدة في إعداد التقارير إلى جانب التوازن بين العمل والحياة.

سعت دراسة (المواضية، ٢٠٢١) لقياس أثر جودة حياة العمل (التوازن بين الحياة والعمل والنمط القيادي والإشرافي والمشاركة باتخاذ القرار والاستقرار والأمان الوظيفي وعدالة الأجور) على الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة، وذلك من خلال تصميم استمارة تم توزيعها

على عينة عشوائية مكونة من ١٢٥ موظف وموظفة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات ومعالجتها، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية وقوية بين جودة حياة العمل (الاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين جودة حياة العمل والوظيفة، والنمط القيادي والإشرافي) وبين الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة (الكحل، وبن حركات، ٢٠٢٠) إلى الكشف عن ابعاد جودة الحياة الوظيفية المطبقة بمديرية التجارة، ومحاولة ابراز العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي السائد بالولاية محل الدراسة، وابرار تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي. حيث تم تصميم استبيان وتوجيهه لعينة من عمال المديرية قدرت بـ(٥٠) فرد، وقد تم تحليل النتائج باستخدام SPSS23. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في: تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي للعاملين، جودة الحياة الوظيفية عملية تنظيمية شاملة تتم من خلال تضافر جهود المنظمة من أجل خلق جو يتسم بالعدالة، من دوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية إعداد قوة عمل راضية مندفعة ذات قدرة على الإبداع والابتكار، كما أن العاملين لا يشعرون بتوافر الشفافية في كيفية إصدار قرارات الترقية في المؤسسة.

هدفت دراسة (أحمد، وياسين، ٢٠١٩) إلى إبراز تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وتصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث الأهمية في التأثير على الأداء الوظيفي، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية السائدة في المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي حسب أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن بعد الأجور والرواتب يعتبر من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير على الأداء الوظيفي، بينما يعتبر بعد الترقية والتقدم الوظيفي أقل بعداً من أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على الأداء الوظيفي.

تناولت دراسة (بن شمائل، ٢٠١٩) كيفية تهيئة بيئة العمل وتحسين جودتها؛ لتتواءم مع أهداف ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج القيادة الرشيدة، وتمكين وتنمية الموارد البشرية، بهدف رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها؛ لتعزيز

قدرة الاقتصاد على توليد الفرص الوظيفية، وإعداد وبناء القادة؛ وتعزيز تنافسيته ودفع عجلة التنمية. هدفت الدراسة إلى بحث تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة، الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي، والتعرف على المتغيرات الشخصية المؤسسية، ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما هدفت إلى التعرف على أفضل الممارسات التي تقوم المؤسسات الحكومية بالمملكة بتطبيقها لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وأثر ذلك على أداء العاملين فيها. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج؛ منها أن العمل الوظيفي في القطاع الحكومي يعوقه الكثير من المعوقات. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالمناخ الوظيفي الملائم للعمل، والعناية بالجوانب النفسية الخاصة بالموظف، وحسن انتقاء القيادات الإدارية القادرة على استخدام استراتيجيات القيادة الفعالة والناجحة.

هدفت دراسة (بومجان وآخرون، ٢٠١٨) إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على أداء الأستاذ الجامعي من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل)، وذلك باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من (٩٠) أستاذ. وقد أكدت نتائج الدراسة: أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ.

هدفت دراسة العوامل، وآخرون، (٢٠١٧)، إلى بيان أثر مصادر الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، حيث تم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل ٢٠٢ استبانة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن شركات التأمين الأردنية تلجأ للمصادر الداخلية والخارجية وبدرجة مرتفعة من استقطاب الموارد البشرية، ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لمصادر استقطاب الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بأبعاده محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وإدامة وتطوير سياسات الاستقطاب وتنويع مصادر لرفع مستويات الأداء

الوظيفي للعاملين في شركات التأمين نظرا لأثر الاستقطاب في الأداء بالإضافة إلى تحفيز العاملين.

هدفت دراسة إلى التعرف على قياس تأثير ابعاد النجاح الوظيفي على أبعاد الاداء الوظيفي . وقياس التأثير المعدل للالتزام العاطفي في العلاقة بين النجاح الوظيفي والاداء الوظيفي . وتم التعامل مع المديرين في البنوك التجارية الخاصة بمدينة المنصورة والبالغ عددهم ١٠٥ مفردة . واعتمدت الباحثة على اسلوب الحصر الشامل وبلغت نسبة الاستجابة ١٠٠٪ وتصميم استقصاء مكون من ٤١ عبارة . ووضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لابعاد النجاح الوظيفي على ابعاد الاداء الوظيفي ، كما اوضحت ان دخول الالتزام العاطفي في العلاقة بين النجاح الوظيفي والاداء الوظيفي (اداء المهمة ، والاداء السياقي) ادى الى زيادة العلاقة الطردية بين النجاح الوظيفي والاداء الوظيفي (اداء المهمة ، والاداء السياقي) وهذا مايعكسه زيادة معدل التحديد.

كان الهدف الرئيسي لدراسة هو محاولة الكشف عن مجموعة العلاقات المحتملة بين الأبعاد الرئيسية لعناصر غموض الحياة الوظيفية، وأثر تلك العناصر على الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال دراسة العلاقات التالية: العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالاستقرار والأمان الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة. العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالتقييمات والترقيات وفق الكفاءة والمعايير العادلة، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة. العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالمساواة والعدالة، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة. العلاقة بين أبعاد غموض البيئة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، والأداء الوظيفي للعاملين بالوظيفة العمومية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الحياة الوظيفية على

الأداء الوظيفي. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية) بينما لم تظهر أي فروق بين آرائهم تعزى لمتغير الجنس.

هدفت دراسة ((Recki, 2015 إلى معرفة أثر الأجور على تحسين أداء العاملين من خلال نوعية بيئة العمل، وقد تم الحصول على البيانات من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية من ١٠٠ عامل، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي وتحليل الانحدار. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود تأثير سلبي للأجور على أداء العاملين نتيجة جودة بيئة العمل والنمط القيادي السائد بها، وقد انتهت الدراسة إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث وبيان المتغير المستقل الذي يؤثر على أداء العاملين.

هدفت دراسة Awan, 2015 إلى: التحقق من أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في العمل، وقد تم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء وزعت على عدد ١٢٠ فرداً من فروع مختارة لجمع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة، وقد استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. حيث توصلت الدراسة إلى: وجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وكذلك بين الرضا وعوامل أخرى، مثل: الأجور والترقية والسلوك والزملاء في العمل والمكافآت وأعباء العمل. وأظهرت الدراسة أن البيئة الجيدة تؤثر أيضاً على الأداء الوظيفي للعاملين.

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة تبين ما يلي:

- يمكن القول إن جميع الدراسات السابقة في موضوع البحث ساهمت في توفير بيانات ومعلومات ساعدت الباحثة في بلورة مشكلة الدراسة ومفاهيم الدراسة.

- كان للدراسات السابقة دور في تحديد وفهم الخطوات المنهجية بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة المستخدم، وتحديد نوع المقاييس والمعاملات الإحصائية المستخدمة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة، وفي صياغة الاستبيان للدراسة، وفي صياغة فصول الدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في معرفة مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة الحالية مع تلك الدراسات.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تأتي الدراسة الحالية مؤكدة على الاهتمام بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار، ومركزة على مستوى الأداء الوظيفي، مع الربط بالدور الذي يمكن أن تساهم به المشاركة في اتخاذ القرار في التأثير على الأداء الوظيفي بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج، ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث، توصلنا مع الجهود البحثية التي تناولت الموضوعات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

تأسيساً على ما سبق ، تكمن المشكلة الرئيسية في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده والمتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- قياس أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بأبعاده والمتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج.
- ٢- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد صناع القرار بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في الآتي:

- ١- الأهمية الأكاديمية: تتبع الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة من كونها تتناول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي ، مما يساعد علي فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، وذلك لوجود قصور واضح في تلك الدراسات في البيئتين العربية والمصرية، ولذلك تحاول هذه الدراسة الحالية دعم المكتبات والدراسات العربية المتخصصة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة.
- ٢- الأهمية التطبيقية: تمد الدراسة الحالية متخذي القرار بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة نتائج واقعية حول متغيرات الدراسة متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، وأن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات التي قدمتها، قد تمكن المسؤولين من تحسين الأداء الوظيفي داخل منطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة، والتي سوف تساعد على زيادة كفاءة أداء العاملين ورفع مستوى الخدمات المقدمة.

منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية:

تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي التحليلي في تناولت متغيراتها، والذي يحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار المترتبة عليها، وذلك علي النحو التالي:

١ - متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تقوم هذه الدراسة علي متغيرين أساسيين وهما: المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، كما يلي:

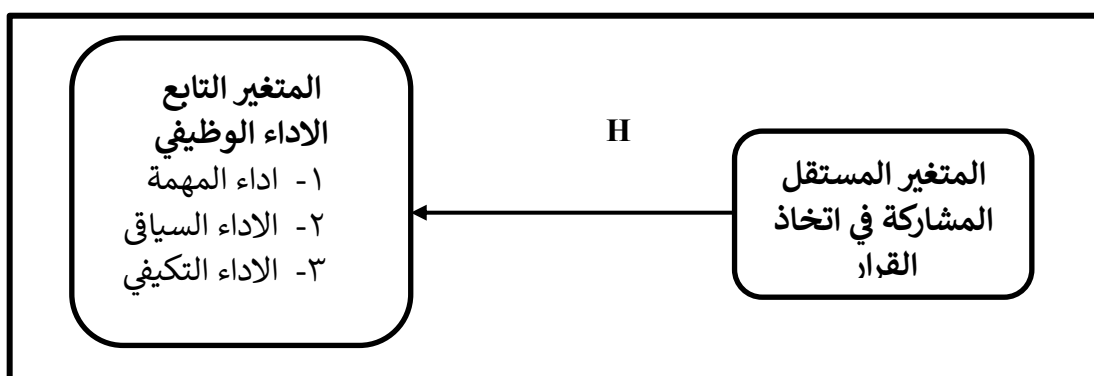
- ١- المشاركة في اتخاذ القرار (المتغير المستقل): إن المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما يجعل الفرد يحس بأهميته وإن له دورا يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم (عبد المطلب، وسيد، ٢٠١٠). ويتم

قياس ذلك المتغير طبقاً للمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لكل من: Easton & Van Laar, ٢٠١٢، مصطفى، ٢٠٠٨،

٢- الأداء الوظيفي (المتغير التابع): يقصد بالأداء الوظيفي أنه مدى تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، (Desmond yuen, 2007) واعتمدت الباحثة منها على ثلاثة عناصر أساسية للأداء الوظيفي في الدراسة الحالية وردت بالدراسات السابقة وهي: أداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي مع اجراء بعض التعديل لتناسب مع الدراسة الحالية.

٢- نموذج متغيرات الدراسة المقترح:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، يوضح الشكل التالي نموذج متغيرات الدراسة المقترح والعلاقات بينها:



شكل (١)

نموذج متغيرات الدراسة المقترح

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة، اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة.

٣- فرض الدراسة:

من خلال نتائج الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة والنموذج المقترح لمتغيرات الدراسة، تمكن الباحثة من وضع فرض للدراسة كما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بأبعاده والمتمثلة في: أداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج.

٤- منهج وأسلوب الدراسة :

يتم استخدام منهج **Methodology** وأسلوب الدراسة، كما يلي:

- منهج الدراسة: يتم الاعتماد في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي والاستنتاجي، والذي يقوم علي مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة، وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في فرض الدراسة القابلة للاختبار الإحصائي، ثم جمع البيانات اللازمة لاختبار صحة فرض الدراسة.

- أسلوب الدراسة: يتم الاعتماد في هذه الدراسة علي استخدام اسلوبي الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، وذلك علي النحو التالي:

✓ الدراسة المكتبية: يتم الاعتماد علي الدراسة المكتبية Desk Study للحصول علي البيانات الثانوية اللازمة لصياغة الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك المساهمة في صياغة الفرض وتحقيق أهداف الدراسة، ومناقشة نتائجها. ويتم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية، والدراسات العلمية المنشورة والغير المنشورة، ومواقع الإنترنت . Internet

✓ الدراسة الميدانية: يتم الاعتماد علي الدراسة الميدانية Field Study للحصول علي البيانات الأولية التي يصعب الحصول عليها، عن طريق الدراسة المكتبية، واللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، والتوصل منها إلي النتائج التي تخدم الدراسة.

٥- مجتمع وعينة الدراسة: تتمكن الباحثة من حصر مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج بدرجاتهم العلمية المختلفة وبلغ عددهم (١٤١٥) مفردة، ونظراً لصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل للسادة العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج، يتم الاعتماد على أسلوب العينات لتحديد عينة عشوائية طبقية يتم جمع البيانات منها. وتم تحديد حجم العينة ، معتمداً على الجداول الإحصائية، وتبين ان حجم العينة (٣٠٢) مفردة عند معامل ثقة ٩٥٪، ومستوى معنوية ٥٪ (ريان، ٢٠١٣).

٦- تصميم واختبار أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة، من أجل دعم الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والجانب التطبيقي، وتحقيقاً لأهدافها، والإجابة على مدي صحة فرضياتها. وتعد أداة الاستقصاء ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد تم تصميم قائمة استقصاء الدراسة بناءً على فرض الدراسة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء في قياس: المشاركة في اتخاذ القرار، وابعاد الأداء الوظيفي، وكذلك في الحصول على البيانات التي تمثل المتغيرات الديموجرافية لكل مفردة من مفردات العينة. وقد اعتمدت الباحثة في تصميم القائمة على الأسئلة المغلقة نظراً لسهولة الإجابة عن هذا النوع من الأسئلة من ناحية، وسهولة تحليلها وإجراء المقارنات بين إجابات المستقصي منهم من ناحية أخرى. وتتكون قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الحالية من قسمين، كما يلي:

- القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الديموجرافية الخاصة بمفردات عينة الدراسة من العاملين بمنطقة الضرائب بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

- القسم الثاني: تضمن عبارات قياس متغيرات الدراسة، وشملت عبارات قياس متغير المشاركة في اتخاذ القرار (المتغير المستقل)، ويتكون المقياس من (٦) عبارات، متمثلة في قائمة الاستقصاء من العبارات (١ : ٦). وشملت عبارات قياس متغير الأداء الوظيفي (المتغير التابع) وابعادها المتمثلة في: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، ويتكون المقياس من (٢٣) عبارة، ويحتوي كل بُعد منها علي مجموعة عبارات، متمثلة في قائمة الاستقصاء من العبارات (٧ : ٢٩).

وصممت العبارات جميعها على نمط مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، متمثلة في: الدرجة ٥ موافق تماماً، والدرجة ٤ موافق، والدرجة ٣ محايد، والدرجة ٢ غير موافق، والدرجة ١ غير موافق تماماً، بواقع عدد من العبارات لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: يتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات والاستفادة منها للحصول على النتائج الميدانية للدراسة، من أهمها:

- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي: ومنها الاوساط الحسابية Mean، الانحراف المعياري Standard Deviation كأساليب إحصائية وصفية تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.
- معامل الارتباط البسيط، ومعامل التحديد، وذلك لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- تحليل التباين ANOVA، وذلك لاختبار معنوية نماذج الانحدار المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وتعتمد الباحثة على البرنامج الإحصائي (SPSS V ٢٦) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية وهو الأسلوب المناسب لهذا المجال لتحليل البيانات التي سيتم جمعها بقائمة الاستقصاء.

٨- حدود الدراسة: تشمل هذه الدراسة على حدود تطبيقية وزمانية وموضوعية تتمثل فيما يلي:

- الحدود التطبيقية: تتم الدراسة الميدانية على السادة العاملين بمدرية الضرائب بمحافظة سوهاج
- الحدود الزمانية: تتمثل في الفترة الزمانية التي تستغرقها الدراسة للانتهاء من الدراسة الميدانية التي تتعلق بالدراسة.
- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي، بالتطبيق على العاملين بمدرية الضرائب بمحافظة سوهاج.
- تتناول الدراسة الحالية الاداء الوظيفي بإبعادها المتمثلة في (اداء المهمة، الاداء السياقي، والاداء التكيفي) وهي العناصر التي تم تبنيها في الدراسة الحالية، لأنها تعد أهم وأكثر الأبعاد وروداً في الدراسات السابقة.

- تعتمد الدراسة الحالية على قائمة الاستقصاء في جمع بياناتها على الرغم مما بها من أوجه قصور، غير أن الباحثة تقوم بالتغلب عليها من خلال التأكد من تحكيم قائمة الاستقصاء وقياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء لقياس صلاحيتها لجمع البيانات، وتعددية مصادر الحصول على البيانات، إلى غير ذلك من إجراءات.

سادساً: الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

تناولت الباحثة عرضاً للخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، كما يلي:

- ١

لمشاركة في اتخاذ القرار (المتغير المستقل):

إن المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما يجعل الفرد يحس بأهميته وإن له دوراً يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم (عبد المطلب، وسيد، ٢٠١٠).

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها (البربري، ٢٠١٦).

٢- الأداء الوظيفي (المتغير التابع):

وفي هذا الجزء يتم عرض الإطار النظري للأداء الوظيفي، من حيث واهم أبعاده، كما يلي:

١- مفهوم الأداء الوظيفي:

يوجد عديد من المفاهيم للأداء الوظيفي منها:

- سلوك يقوم به الفرد في التعبير عن مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، بشرط أن يتم دعم هذا السلوك من قبل المنظمة لضمان الجودة والنوعية (Basma Rahman, 2022).
 - المحصلة التي يتم تحقيقها عن طريق التكيف من خلال الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد الخاصة بالمنظمة (Johnson & Scholes, 1997).
 - "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد" (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢).
 - "مجموعة المخرجات والأهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، عن طريق العاملين داخلها. بالتالي فهو مفهوم يربط فيما بين أوجه النشاط، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، من خلال تقسيم العمل لمهام وواجبات" (نعيرات، ٢٠٢٢).
- ٢- أبعاد الأداء الوظيفي:

تتناول الباحثة الأبعاد التالية في هذه الدراسة:

- أداء المهمة: عرف (Motowidlo, 2003) أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع، أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي، أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي، أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها، وتختلف أيضا في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة.
- الأداء السياقي: يرى (Sonnetag et al., 2008) أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام، لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءا رسمياً من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام..

- الأداء التكيفي: يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء الوظيفي للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص (Charbonnier-Voirin & Roussel, ٢٠١٢).. ويذكر (سليمان، ٢٠١٨) أن الأداء التكيفي أصبح أكثر حضوراً في ظل التغبر السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة.

سابعاً: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

١- توصيف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وتم استرداد (٢٨٤)^(١*) مفردة منها تم اجراء الدراسة عليها، وكانت خصائص العينة كما بالجدول الآتي:

جدول (١)

خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص	
65,5	186	ذكور	النوع
34,5	98	إناث	
100	284	الإجمالي	
12	34	اقل من ٣٠ سنة	العمر
29,6	84	من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة	
33,8	96	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
24,6	70	من ٥٠ سنة فأكثر	
100	284	الإجمالي	
7,7	22	متوسط	المستوي التعليمي
8,9	25	فوق المتوسط	

^{1*} القوائم المستلمة من العينة (٢٨٤) قائمة بنسبة (٩٤,٠٤٪) تقريباً من القوائم الموزعة على وحدات المعاينة بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وتعتبر نسبة مقبولة.

63,7	181	مؤهل جامعي	
19,7	56	دراسات عليا	
100	284	الإجمالي	
16,6	47	كاتب	المسمى الوظيفي
55,6	158	محاسب	
20	57	مراجع	
4,2	12	رئيس قسم	
3,6	10	مدير	
100	284	الإجمالي	
7,8	22	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
38	108	من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات	
35,9	102	من ١٠ الى اقل من ٢٠ سنة	
18,3	52	من ٢٠ سنة فأكثر	
100	284	الإجمالي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين، إجابة أسئلة القسم الثاني من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

تخلص الباحثة بعد سرد توصيف خصائص عينة الدراسة، إلى ان عينة الدراسة تمثل جميع فئات العينة المحددة من مجتمع الدراسة، وان نسبة كبيرة منها من الذكور، وكذلك نسبة كبيرة من مفرداتها تتراوح أعمارهم من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة، كما أن نسبة كبيرة من مفردات العينة ممن لديهم خبرة عملية تتراوح من (٥ سنة الى اقل من ١٠ سنة)، ويرجع ذلك لطبيعة الأعمال بهذه المصلحة وطبيعة العمل الإداري الذي يقومون به، وأن المسمى الوظيفي السائد بالمصلحة المحاسبين والمراجعين، وأن المؤهل التعليمي السائد هو المؤهل العالي، وهذا يشير الي أن معظم العاملين بالمصلحة محل الدراسة، على دراية كافية بأهمية ابعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك لخلفياتهم الثقافية ومستواهم التعليمي المترتب على ذلك. مما سبق يري الباحثة أن خصائص عينة الدراسة تتمشي مع المنطق، ومع التوزيع الطبيعي، ومتناسبة مع خصائص مجتمع الدراسة، مما يجعل العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

٢- توصيف متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول الآتي (٢)، توصيف متغيرات الدراسة، من خلال حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وكذلك توضيح معاملات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٢)

توصيف متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	1	2	3	4	5
١- المشاركة في اتخاذ القرار	1				
٢- اداء المهمة	0,69*	1			
٣- الاداء السياقي	0,65**	0,31**	1		
٤- الأداء التكيفي	0,74**	0,36*	0,35**	1	
٥- مج الأداء الوظيفي (م تابع)	0,76**	0,36*	0,35**	0,31*	1
الوسط الحسابي	4,2	4,1	3,6	3,7	3,8
الانحراف المعياري	0,78	0,89	0,93	0,77	0,86
معامل الاختلاف %	18,6	21,7	25,8	20,8	22,6

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي V. Spss. ٢٦. * معنوية عند ٠,٠١ ** معنوية عند ٠,٠٥

ويتضح من الجدول السابق، ما يأتي:

- سجل المتوسط الحسابي لمعظم متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة تقديراً يزيد عن المنتصف حيث تراوح المتوسط الحسابي للمتغيرات بين ٣,٦، ٤,٢، ويدل ذلك على توافر المشاركة في اتخاذ القرار وابعاد الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة.
- اظهر التحليل الاحصائي ان جميع قيم الانحراف المعياري تقل عن الواحد الصحيح، حيث تراوحت ما بين ٠,٧٨، ٠,٩٣، ويدل ذلك على وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.
- تم حساب معامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة، وذلك للوقوف على مدي التشتت في الإجابات لمفردات عينة الدراسة، وحيث كانت قيم معاملات الاختلاف منخفضة لجميع

المتغيرات، مما يدل على التجانس فيما بين الإجابات لمفردات عينة الدراسة لقائمة الاستقصاء المعدة للدراسة الحالية.

- وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي بأبعاده والمتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، حيث بلغ الارتباط بينهما ٠,٧٦.

٣- اختبار مدي صحة الفرض الرئيس للدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجزء باختبار مدي صحة الفرض الرئيس للدراسة، ومؤداه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بأبعاده والمتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج".

ولاختبار مدي صحة هذا الفرض، تم طرح عدد من العبارات التي تقيس بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، وعدد من العبارات التي تقيس ابعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي بمصلحة الضرائب العامة محل الدراسة، للتعرف على إدراكات مفردات عينة الدراسة وتحليلها، كما قامت الباحثة بدراسة العلاقة بينهما ودراسة الأثر.

ولاختبار هذا الفرض، استخدمت الباحثة اسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار في تحديد مستوى ابعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في: اداء المهمة، والاداء السياقي، والأداء التكيفي بمصلحة الضرائب العامة محل الدراسة، والجدول الآتي (٣) يوضح هذا التحليل:

جدول (٣)

تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المشاركة في اتخاذ القرار (متغير مستقل) على الأداء الوظيفي بصفة اجمالية (متغير تابع) بمصلحة الضرائب العامة محل الدراسة

المتغير المستقل	Beta	R	R ²	Adj. R ²	Constant	T.Value	F.Value	Sig. F
--------------------	------	---	----------------	---------------------	----------	---------	---------	--------

المشاركة في اتخاذ القرار	0,76	0,76	0,578	0,576	1,86	46,72	115,45 2	0,03*
المتغير التابع: ابعاد الأداء الوظيفي اداء المهمة، والاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية)								

Spss V.26

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي 0.05

P< *

وتستنتج الباحثة من الجدول (3) الاتي:

- ان قيمة معامل الارتباط ($R = 0.76$) تشير إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية موجب عند ٠,٠١٪ بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرار من جانب، وبين ابعاد الأداء الوظيفي متمثلة في: اداء المهمة، والاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) من جانب آخر بمصلحة الضرائب العامة محل الدراسة.
- تشير معاملات الارتباط أيضاً إلى وجود تأثير جوهري لتوافر بُعد المشاركة في اتخاذ القرار على ابعاد الأداء الوظيفي متمثلة في: اداء المهمة، والاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة محل الدراسة، وذلك عند مستوى دلالة قدره ٠.٠٠٥.
- يشير معامل التحديد المعدل R^2 . Adj إلى أن توافر بُعد المشاركة في اتخاذ القرار اسهم في تفسير (٥٧,٦٪) من التباين في مستوى ابعاد الأداء الوظيفي متمثلة في: اداء المهمة، والاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة محل الدراسة، وأن نسبة ٤٢,٤٪ ترجع لعوامل أخرى.
- تشير نتائج (T.Value) معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهريية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج، عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٥).

تستنتج الباحثة من النتائج السابقة قبول الفرض الرئيس للدراسة، والتي ثبت بالتحليل الاحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بأبعاده والمتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظه سوهاج.

في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول صحة الفرض الرئيس للدراسة، ومؤداه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بأبعاده والمتمثلة في: اداء

المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج".

ثامناً: نتائج الدراسة ومناقشتها وتوصياتها

١- نتائج الدراسة:

فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي بأبعاده والتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بأبعاده والتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج.

٢- مناقشة النتائج وتفسيرها:

كشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين الأداء الوظيفي بأبعاده والتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة. إذ أن توافر المشاركة في اتخاذ القرار بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة، لها أثر ذو دلالة احصائية على الأداء الوظيفي بأبعاده والتمثلة في: اداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع عديد من نتائج الدراسات السابقة، والتمثلة في دراسة Njoku, et al., (2024)، (المواضية، ٢٠٢١)، (لكحل، وبن حركات، ٢٠٢٠)، (أحمد، وياسين، ٢٠١٩)، (بن شمائل، ٢٠١٩)، (بومجان وآخرون، ٢٠١٨).

وفي ضوء ما سبق، فإن العمل على بذل الجهود لتوافر المشاركة في اتخاذ القرار بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة، من شأنه التحسين في الأداء الوظيفي بأبعاده

والمتتمثلة في: أداء المهمة، الاداء السياقي، والأداء التكيفي (بصفة اجمالية) بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٣- توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، وتحقيقاً لأهدافها، اقترح الباحثة مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

- من الضروري تعزيز الروابط بين العاملين والمديرين لما لذلك اثر بارز على نوعية الحياة العملية ورفع مستوى الأداء الوظيفي.
- يجب التركيز على منفعة العاملين وتوفير بيئة ملائمة لهم مع تقديم الحوافز المالية والمعنوية، لان نوعية الحياة العملية للعاملين من العناصر الحيوية المرتبطة بعدد من الجوانب المختلفة.
- يجب حصول العاملين على فرص للالتحاق بدورات تدريبية متخصصة في مجالاتهم المهنية، لما لذلك من تأثير إيجابي على وظائفهم وادائهم داخل المصلحة.
- ان تعمل المصلحة على تقييم البرامج التدريبية الحالية لمعرفة مدى اسهامها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والبحث عن برامج تدريبية تكون أكثر ملائمة تسهم في تحسين الأداء، واكساب العاملين القدرة على التعامل مع مستجدات العمل المختلفة.
- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وضمان شعورهم بالاستقرار في المنظمة لاكتساب ولائهم والحصول على أقصى أداء لهم.
- الحرص على مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم داخل المصلحة وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها وأشعارهم بالمسؤولية اتجاه تنفيذ تلك القرارات.
- وضع معايير مقننة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين بحيث تتلاءم مع المهام الوظيفية لهم وتزويدهم بها، والعمل على اكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها.
- تقترح الباحثة عدد من النقاط البحثية تصلح لتكون نواة لدراسات مستقبلية، منها:
- ✓ توصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع المشاركة في اتخاذ القرار، وعلاقتها بمتغيرات اخري بخلاف متغير الأداء الوظيفي على سبيل المثال: المناخ

التنظيمي، والتميز المؤسسي، وتكنولوجيا المعلومات، والتنمية المستدامة، والاستغراق الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تبين ان هناك نقص واضح في تناولت هذا الموضوع في الدراسات العربية.

✓ اجراء مزيد من الدراسات حول موضوع المشاركة في اتخاذ القرار وتأثيرها على الأداء الوظيفي ولكن يمكن تطبيقها على مجال بخلاف مصلحة الضرائب محل الدراسة مثل: الشركات الصناعية، والقطاع المصرفي، وقطاع السياحة، والمنظمات الخدمية الحكومية.

✓ اجراء مزيد من الدراسات لتحسين الأداء الوظيفي بمصلحة الضرائب العامة محل الدراسة عن طريق البحث عن متغيرات أخرى تؤثر فيها بخلاف المشاركة في اتخاذ القرار مثل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، والثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وتقنيات التحول الرقمي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

✓ اجراء ذات الدراسة بنفس المتغيرات مع إضافة متغيرات وسيطة او معدلة قد تكون هي المحددة للعلاقة غير المباشرة بينهما مثل: الثقة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والتحول الرقمي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء الاصطناعي.

تاسعاً: مراجع الدراسة

- المراجع باللغة العربية:

أحمد، فروج، وشعشوعة ياسين، (٢٠١٩)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة باتيمتال - عين الدفلي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

العوامل، طالب عبد العزيز، وأبو حسين، الحارث موسى، (٢٠١٧)، "أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

البربري، مروان حسن (٢٠١٦) دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأقصى، غزة

السكران، ناصر محمد ابراهيم، (٢٠٠٤)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية، ٢٠١٢، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، العدد ١، المجلد ٣٩

المواضي، يوسف اعطيوي ، عامر زعل الجعافرة، أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الملحق ٣، المجلد ٧، ص ١٦٩ - ٢٠٣.

النجار، حميدة محمد، (٢٠١٧)، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي - دراسة تطبيقية، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، المجلد (٢١)، العدد (٦٢).

بن شمائل، عبد الوهاب بن شباب، (٢٠١٩)، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩ ع ٢٤. ص ٢١٥ - ٢٣٥.

بومجان، عادل، أقطي جوهر، خالد الوافي، (٢٠١٨)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بكسرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد (٢)، المجلد (١٨)، الجزائر.

حلاوة، عماد منصور، (٢٠١٥)، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

سليمان، أحمد سليمان السعيد (٢٠١٨)، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة

لكحل، امال، أسماء بن حركات، (٢٠٢٠)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية التجارة - تيبازة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة، الجزائر.

مفتاح، علي، (٢٠١٨)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد الاول، العدد الثاني، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، الجزائر.

نعيرات، جهاد أحمد عبد الرازق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون، شهر (٤)، ٢٠٢٢.

- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Awan, (2015): "Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance: A case study of MCB Bank Ltd", journal of marketing and consumer research, vol.7.
- Reddy, Lokanadha, and Reddy, Mohan. (2010). Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions. Asian Journal of Management Research, ISSN 2229 – 3795, pp. 827-839.
- Recki Amolia, (2015), "Wages and Employees Performance: The Quality of work life as Moderator", International journal of Economics and Financial Issues, vol.5.
- Noor, Sarina Muhamad, and Abdullah, Mohamad Adli. (2012). Quality Work Life among Factoryworkers in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.35(, pp. 739– 745

- Nabhan, F., & Munajat, M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2235819.
- Njoku, K. C., Dike, O. G., & Adioha, L. E. (2024). Quality of Work Life as a Correlate of Sustainable Employee Performance in Health Institutions in Owerri. *West African Journal on Sustainable Development*, 1(2), 72-89.
- Easton, Simon and Van Laar, Darren. (2012). User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale A Measure of Quality of Working Life. UK: University of Portsmouth
- Basma Rahman (2022); job performance and factors affecting it; *journal of sustainable studies*; f4; n1.
- Motowidlo.S. J. (2003). Job performance." Borman, W. C, Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. In: *H &book of psychology: Industrial & organizational psychology*. New Jersey: John Wiley,6(7), 39-53.
- Sikandar, M. A., & Sikandar, A. (2023). Assessing the Quality of Work Life for Women Officers in Higher Education Institutions. *Journal of Computers, Mechanical and Management*, 2(1), 14-19.
- Sonnentag, S., Volmer, J. and Spychala, A. (2008). Job Performance. *Sage handbook of organizational behavior*; 14(1), 427-447.

عاشراً: ملحق الدراسة (قائمة استقصاء الدراسة الميدانية)

السيد/ السيدة الفاضل (ة).....

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان " أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمنطقة الضرائب العامة بمحافظة سوهاج " والباحة إذ تتجه إلى سيادتكم بهذه القائمة، تأمل تعاونكم الصادق معها، حيث أن آراءكم سوف تساهم بالتأكيد في الوصول إلى نتائج فعلية

واقعية. وتود الباحثة أن تؤكد على أن ما تدلون به من بيانات أو آراء، سوف تحظى بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

اشكركم على حسن تعاونكم الصادق معنا في مجال البحث العلمي،،،

الباحثة

القسم الأول: (بيانات عامة)

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

- 1- الاسم (اختياري):
- 2- النوع: ذكر () أنثى ()
- 3- العمر: اقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة () من ٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة () من ٥٠ سنة فأكثر ()
- 4- المستوى: متوسط () فوق متوسط ()
- التعليمي: مؤهل عالي () دراسات عليا ()
- 5- المسمى: كاتب () محاسب ()
- الوظيفي: مراجع () رئيس قسم () مدير ()
- 6- الخبرة: اقل من (٥) سنوات () من ٥ الي اقل من ١٠ سنوات () من ١٠ الى اقل من ٢٠ سنة () أكثر من (٢٠) سنة ()

القسم الثاني: (متغيرات الدراسة)

تصف العبارات التالية متغيرات الدراسة المختلفة: المشاركة في اتخاذ القرار، الأداء الوظيفي. والمطلوب منكم تحديد مدى موافقتكم على محتواها. ودرجة الموافقة وعدم الموافقة موزعة على الأرقام من ١ : ٥ كما هو مبين أدناه.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المشاركة في اتخاذ القرار:						
1	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي.					
2	تتيح لي مصلحة الضرائب العامة فرصة المشاركة في وضع الأهداف.					
3	أشارك في اتخاذ القرارات التي تمس عملي.					
4	أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مصلحة الضرائب العامة.					
5	لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.					
6	تعقد مصلحة الضرائب العامة ورش عمل لتبادل الآراء والأفكار.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأداء الوظيفي:						
البعد الأول: أداء المهمة :						
7	أساعد زملائي في انجاز أعمالهم بفعالية.					
8	أحرص علي تحقيق الأداء ضمن فريق العمل.					
9	أأخذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات في بيئة العمل.					
10	الترحم بقواعد العمل					
11	الترحم بسياسات العمل					
12	الترحم بإجراءات العمل					
13	أمارس مهامى، دون أى ضغوط، تفقدنى النزاهة المهنية..					
البعد الثانى: الأداء السياقى :						
14	أأعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشاكل.					
15	أألتزم بالمسؤوليات، حتى وإن كانت شاقة.					
16	أأطوع لأداء العمل الإضافى.					
17	أأقوم بتعديل ممارسات عملى إذا وجد حل أفضل.					
18	أأنتبه جيدا للنفاصيل المهمة فى عملى					
19	أأسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل مهما كانت صعبة.					
20	أأبادر لحل مشكلات العمل.					
21	أأمتثل لتعليمات العمل، حتى وإن كان رئيسى غير موجود.					
22	أأتبع الإجراءات السلمية، وأأجنب ما هو غير مصرح به.					
البعد الثالث: الأداء التكيفى:						
23	أأتكيف بسهولة مع التغيرات فى العمل.					
24	أأيمكننى التعامل بمرونة عندما أواجه مشكلات غير متوقعة فى العمل					
25	أأستطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التى أواجهها فى العمل.					
26	أأأعافى بسرعة بعد المواقف الصعبة وأواصل عملى مجدداً					
27	أأبحث عن حلول للمشكلات عن طريق المناقشة مع زملائى.					
28	أأحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتى.					
29	أأطور طرق حديثة لحل المشكلات الجديدة.					

الباحثة