

## بررسی رابطه بین تعهد مدیران به کارکنان و عملکرد شغلی آنان در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی

جواد چمن گرد

حسابرس ارشد مالیاتی، اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول).

jchamangard@gmail.com

دکتر مجتبی رمضانی

استادیار گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

drmojtaramazani@yahoo.com

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه بین تعهد مدیران به کارکنان و عملکرد شغلی آنان در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی می باشد. جامعه آماری این تحقیق تعداد ۸۴۰ نفر از کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی است که در سال ۱۴۰۲ مشغول فعالیت بودند. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۲ نفر انتخاب شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده؛ روش جمع آوری داده‌ها، میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مشتمل بر ۲۳ سؤال می باشد. این تحقیق از نظر نوع، توصیفی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، میدانی است. پس از تأیید روایی پرسشنامه توسط استاد راهنما و به منظور کنترل پایایی پرسشنامه، نخست ۳۰ عدد پرسشنامه در بین کارکنان به طور تصادفی توزیع گردید و با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. سپس این داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS ورژن ۱۸ تجزیه و تحلیل شده و در دو مرحله به اطلاعات مورد استفاده در این تحقیق، تبدیل شدند. در مرحله اول که تجزیه و تحلیل توصیفی می باشد، داده‌های جمع‌آوری شده به صورت جدول آمار توصیفی، نمودارهای فراوانی، میله‌ای و هیستوگرام ارائه می‌شود و در مرحله دوم که تجزیه و تحلیل استنباطی می‌باشد، با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نهایت می‌توان در مورد پذیرش یا عدم پذیرش هر کدام از فرضیه‌های آماری اظهار نظر نمود. نتایج نشان داد که رابطه مثبتی بین تعهد مدیران به کارکنان و عملکرد شغلی آنان در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که بیشترین تأثیر در رابطه بین ابعاد تعهد مدیران به کارکنان و عملکرد شغلی مربوط به متغیر توانمندسازی می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** تعهد مدیران به کارکنان، آموزش، توانمندسازی، پاداش، عملکرد شغلی.

### مقدمه

شناخت روشهای مناسب جهت افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان امری حیاتی است. تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد و رضایت شغلی باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. بهبود عملکرد کارکنان و سازمان یکی از مهمترین مسائلی است که می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی در سازمان محسوب

شود. امروزه کارکنان سازمانها، دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شوند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار هستند. (گراویل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). بررسیها نشان داده‌اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد، افزایش؛ انگیزه‌های کاری، بیشتر؛ غیبت از کار، کمتر؛ تعهد سازمانی، بیشتر و سودآوری کسب و کار، افزایش می‌یابد. به علاوه، پایین بودن و یا نبودن رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، باعث کاهش عملکرد سازمان می‌شود، بنابراین، میزان رضایت شغلی کارکنان یکی از مهمترین شاخصهای راهبردی در حوزه منابع انسانی است که سازمانهای بسیاری از این شاخص جهت سنجش اثربخشی فعالیتهای خود در حوزه منابع انسانی استفاده می‌کنند. هدف اصلی این پژوهش، تعیین رابطه بین تعهد مدیران به کارکنان و عملکرد شغلی آنان در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی است.

### مبانی نظری

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. با این توصیف، سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمان‌های هم‌تراز دست می‌یابد (وال<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). عملکرد شغلی به تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد که باعث افزایش سوددهی بلندمدت، نرخ رشد و درآمد، رضایت شغلی، بهره‌وری کارکنان و بهبود کیفیت خدمات و محصول می‌شود.

می‌توان ادعا نمود که بین چندین متغیر پیش بین نگرش کاری، که روانشناسان صنعتی و سازمانی مورد مطالعه قرار داده‌اند، تنها رضایت شغلی نسبت به تعهد سازمانی، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است، افرادی که در سازمان مشغول به کار می‌شوند، میزانی از کار و کوشش و وفاداری خود را به سازمان تقدیم می‌کنند و در برابر آن درخواستی بیش از پاداش مادی از سازمان دارند. آنان امنیت، احترام، رفتار انسانی، ارتباط اجتماعی با مردم و حمایت جهت دستیابی به هدف‌های خود را خواهند. اگر سازمان تنها به هدف‌های مادی کارکنان توجه کند و هدف‌های معنوی را نادیده بگیرد، کارکنان در سازمان به عملکرد اندک گرایش می‌یابند، زیرا توقعات آن‌ها برآورده نشده است. هرگاه هدف‌های مادی و معنوی افراد از سوی سازمان مورد توجه قرار گیرد، آنان با تمام توان خود در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش و کوشش خواهند نمود. با توجه به مطالب فوق‌الذکر مسأله اصلی تحقیق حاضر این است که چه رابطه‌ای بین تعهد مدیران به کارکنان و عملکرد شغلی آنان در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی وجود دارد؟

### اهمیت و ضرورت تحقیق

در دنیای پیشرفته و اجتماعی امروز، سازمان‌ها نظام‌های اجتماعی هستند که منابع انسانی، مهم‌ترین عامل اثربخشی و کارایی آن‌ها می‌باشند. آن‌ها برای دستیابی به اهداف خود به کارکنان مؤثر با عملکرد بهینه نیاز دارند و بدون تلاش و تعهد کارکنان خود، به موفقیت دست نمی‌یابند، عملکرد شغلی در سازمان‌ها فراوان مورد بررسی قرار می‌گیرد اما این مسأله زمانی اهمیت و ضرورت می‌یابد که درک کنیم، موفقیت و شکست یک سازمان به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد. عملکرد شغلی درجه‌ای از انجام وظایف محوله به فرد در شغل وی تعریف می‌شود (طاهیر سلیمان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

<sup>1</sup> Gravelle et al

<sup>2</sup> Waal

<sup>3</sup> Tahir Suliman

توجه به کارکنان سازمان در مورد سازمان‌هایی که در محیط‌های رقابتی و تجاری فعالیت می‌کنند، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مدیران عالی با علم به این که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، عامل تعیین‌کننده رفتار آنان در ایجاد برتری در خدمت‌رسانی به مشتریان نسبت به رقباست، خود را متعهد به بهبود کیفیت خدمات در قبال کارکنان می‌دانند. تعهد مدیران در چگونگی خدمت‌رسانی به کارکنان از طریق فرآیندهایی مانند: توانمندسازی، آموزش و توسعه، و پاداش‌ها می‌تواند منجر به نتایج عاطفی چون تعهد سازمانی و رضایت شغلی شود که انعکاس آن در بهبود عملکرد نمایان می‌شود (دهقان، ۱۳۹۱).

## پیشینه تحقیق

### مطالعات خارجی

تحقیقی در سال ۲۰۲۱ تحت عنوان «رابطه بین سرمایه اجتماعی، تسهیم دانش و عملکرد سازمانی» انجام گرفت. نتایج تحقیق بصورت زیر است (تاگو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱):

- ✓ سرمایه اجتماعی ساختاری روی تسهیم دانش اثر مثبت می‌گذارد.
- ✓ سرمایه اجتماعی رابطه‌ای روی تسهیم دانش اثر مثبت می‌گذارد.
- ✓ سرمایه اجتماعی شناختی روی تسهیم دانش اثر مثبت می‌گذارد.
- ✓ سرمایه اجتماعی ساختاری روی انتقال دانش اثر مثبت می‌گذارد.
- ✓ سرمایه اجتماعی رابطه‌ای روی انتقال دانش اثر مثبت می‌گذارد.
- ✓ سرمایه اجتماعی شناختی روی انتقال دانش اثر مثبت می‌گذارد.
- ✓ تسهیم دانش روی عملکرد سازمانی اثر مثبت می‌گذارد.
- ✓ انتقال دانش روی عملکرد سازمانی اثر مثبت می‌گذارد.

«نورینی» نشان داد که رابطه مثبتی بین شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد استادان دانشگاه وجود دارد (نورینی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

«فلاویو» و همکاران نشان داد که رابطه مثبتی بین شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد استادان دانشگاه وجود دارد (فلاویو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

### مطالعات داخلی:

بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی استان تهران (مؤذن و همکاران، ۱۳۹۹). این تحقیق به منظور بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی استان تهران انجام گرفته است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. افراد تحت پژوهش آن شامل آموزشگران. (تخصصی، عمومی) هنرستان‌های کشاورزی استان تهران بود ( $N = 91$ ) که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی با انتساب متناسب و آماره‌ی کوکران ۴۹ نفر از آنان به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها متناسب با تعداد آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی توزیع شد. ابزار تحقیق پرسشنامه‌ای محقق ساخته بود که روایی محتوایی آن براساس نظر پنج نفر از متخصصان ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران و تربیت مدرس تایید و پایایی آن با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ به تفکیک مؤلفه‌های تحقیق ۰/۹۴-۰/۸۲ محاسبه گردید. نتایج حاکی از آن است که عملکرد شغلی ۷۵ درصد از آموزشگران متوسط و بالا بود. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان داد که بین مهارت حرفه‌ای، رضایت شغلی و

<sup>1</sup> Taegoo et al

<sup>2</sup> Norrini

<sup>3</sup> Flavio et al

ویژگی‌های حرفه‌ای آموزشگران با میزان عملکرد شغلی آنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0.01$ ). در حالی که بین سن و عملکرد شغلی آموزشگران رابطه‌ی منفی و معنی‌داری دیده شده است ( $p < 0.05$ ). یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون مبین آن است که متغیرهای میزان ویژگی‌های حرفه‌ای، رضایت شغلی و مهارت حرفه‌ای آموزشگران تبیین‌کننده‌ی ۸۱/۳ درصد از تغییرات متغیر وابسته‌ی تحقیق می‌باشند. بنابراین، بهبود مهارت‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای آموزشگران و فراهم نمودن شرایط لازم به منظور افزایش رضایت شغلی آن‌ها از عوامل تأثیرگذار در ارتقای سطح عملکرد شغلی آن‌ها و به تبع آن، بهبود فرآیند یادگیری فراگیران است.

تحلیل همبستگی بین ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای و عملکرد شغلی (مطالعه موردی کارشناسان ترویج کشاورزی استان یزد)، (رضوانفر و رضائی، ۱۴۰۱).

هدف کلی این تحقیق تحلیل همبستگی بین ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای کارشناسان ترویج استان یزد و عملکرد شغلی آن‌ها می‌باشد. روش تحقیق، پیمایشی و از نوع توصیفی همبستگی به منظور تعیین رابطه متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق شامل کارشناسان ترویج استان یزد به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۶۷ نفر تعیین گردید. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب استفاده گردید. پرسشنامه‌ای جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نظر تنظیم و تدوین شد. روایی صوری پرسشنامه با کسب نظرات متخصصان و استادان ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم صورت گرفت. ضریب اعتبار پرسشنامه نیز با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۷ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار بالای مقیاس اندازه‌گیری میزان عملکرد شغلی بود. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از تحقیق از آماره‌های توصیفی نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات و آماره‌های استنباطی مانند تحلیل همبستگی استفاده گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که سطح انگیزش شغلی در میان ۸۹/۶ درصد کارشناسان متوسط به بالا می‌باشد. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین متغیرهای میزان استفاده از منابع اطلاعاتی و کانال‌های ارتباطی، میزان مشارکت با رسانه‌های ارتباط جمعی، میزان مشارکت با مدیریت سازمان و واحد مربوطه، میزان توانایی شغلی، سطح انگیزش شغلی، سطح نگرش شغلی و میزان رضایت از شغل و عملکرد شغلی کارشناسان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در یک شبکه بهداشتی و درمانی (ایروان مسعودی اصل، کامران حاجی نبی)

این پژوهش با هدف تعیین ارتباط رابطه تعهد سازمانی کارکنان شبکه بهداشت و درمان مرند با عملکرد آن‌ها انجام گرفته است. این پژوهش از سنخ پژوهش‌های کاربردی است که با استفاده از روش همبستگی به صورت مقطعی در تابستان سال ۱۳۹۹ در یک نمونه ۱۸۶ نفری با هدف سنجش ارتباط بین عملکرد شغلی و سه بعد تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی انجام شده است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از دو پرسشنامه به دست آمده است. داده‌های پرسشنامه تعهد سازمانی به روش خودپاسخگویی از نمونه‌های پژوهش و داده‌های سنجش عملکرد به روش خود پاسخگویی سرپرستان کارکنان جمع‌آوری و با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی تحلیل شده است. نتایج نشان داد که در کل، میانگین نمره تعهد سازمانی کارکنان ۴۰/۷۹ از ۷ و میانگین نمره عملکرد شغلی کارکنان نیز ۳/۲۳ از ۵ بود. بین تعهد سازمانی کارکنان با عملکرد کاری آن‌ها ارتباط معنی‌داری مشاهده شد. به این معنا که کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، عملکرد شغلی بالاتری داشتند. البته تنها یکی از ابعاد تعهد سازمانی (تعهد مستمر) بر عملکرد شغلی تأثیر داشت. به نظر می‌رسد می‌توان با تقویت عوامل مؤثر بر تعهد مستمر، عملکرد شغلی کارکنان را در سازمان‌های بهداشتی و درمانی ارتقا داد.

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران (غلامرضا طالقانی، علی دیوانداری، ملیکا شیرمحمدی، ۱۴۰۱).

حمایت ادراک شده از سوی سازمان یکی از موضوعاتی است که به تازگی در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. حمایتی که کارکنان از سوی سازمان احساس می‌کنند باوری است مبتنی بر این که سازمان تا چه حد از همکاری‌هایشان قدردانی می‌کند و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین حمایتی که کارکنان از سوی سازمان ادراک می‌کنند و تعهد آن‌ها به سازمان و همچنین عملکرد سازمانی است. این پژوهش در ۶۴ شعبه بانک ملت انجام گرفت و ابزار گردآوری داده‌های آن پرسشنامه حمایت ادراک شده «آیزنبرگر»، «هانتینگتون»، «هاچیسون» و «سوا» (۲۰۱۸)، و پرسشنامه تعهد سازمانی «می‌یر» و «آلن» (۲۰۱۷)، بود که بین ۷۸۹ نفر از کارکنان شعب منتخب توزیع و جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل همبستگی استفاده شد و نتایج نشان داد همبستگی مثبت و معنی‌داری بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی و همچنین تعهد هنجاری کارکنان وجود دارد. علاوه بر این بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد استمراری و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. این پژوهش نقش حمایت از کارکنان را در بالا بردن تعهد عاطفی و تعهد هنجاری نشان می‌دهد. سازمان می‌تواند با ارزش قایل شدن برای همکاری کارکنان در جهت بهبود عملکردش، قدردانی به موقع از تلاش‌های اضافی کارکنان، توجه به رفاه کلی کارکنان و توجه به رضایت همه‌جانبه آن‌ها سطح حمایت ادراک شده را ارتقا بخشد و از پیامد مثبت آن؛ یعنی تعلق خاطر و وابستگی عاطفی و همچنین تعهد هنجاری کارکنان بهره‌مند.

## اهداف تحقیق

بر اساس مسأله تبیین شده، اهداف تحقیق حاضر به شرح زیر هستند:

هدف کلی:

تعیین رابطه بین تعهد مدیران (میزان آموزش و پاداش و توانمندسازی) و میزان عملکرد شغلی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی.

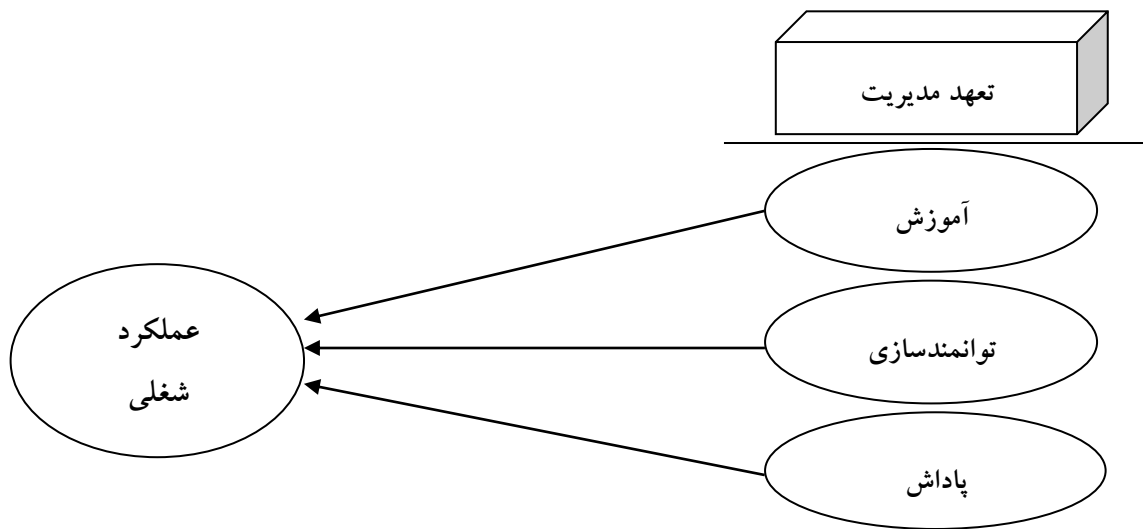
اهداف جزئی:

- ✓ سنجش میزان تعهد مدیران اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی به کارکنان
- ✓ سنجش میزان آموزش کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی
- ✓ سنجش میزان توانمندسازی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی
- ✓ سنجش میزان پاداش کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی
- ✓ سنجش میزان عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی

## چارچوب تحقیق

چارچوب نظری روابط موجود بین متغیرهایی که در پی اجرای فرآیندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه (ادبیات نظری تحقیق) به دست می‌آید را نشان می‌دهد. چهارچوب نظری تحقیق حاضر اقتباسی است از نظریه نگرشی و تحقیق میدانی که توسط «باباکاس» و همکاران صورت پذیرفته است. مدل «باگری» این موضوع را مطرح می‌کند که تعهد مدیریت در نحوه ارائه خدمات به کارکنان که شامل: آموزش کارکنان، توانمندسازی و نحوه اعطای پاداش‌ها،

می‌باشد، با رضایت شغلی و تعهد کارکنان رابطه مستقیم دارد و در نهایت بهبود عملکرد در خدمات‌رسانی به مشتریان متأثر از تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رده عملیاتی است (باباکاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). بنابراین در این تحقیق تعهد مدیریت در کیفیت خدمات، متغیر مستقل تحقیق بوده که با سه عامل آموزش، توانمندسازی و پاداش سنجیده شده است و متغیر عملکرد شغلی کارکنان به عنوان متغیر وابسته است. بنابراین بر اساس ادبیات نظری و مدل مفهومی ارائه شده، بهبود عملکرد کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی به میزان آموزش، توانمندسازی و پاداش‌های کارکنان وابسته است. مدل مفهومی تحقیق با توجه به متغیرها و فرضیه‌های تحقیق در شکل مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است:



### فرضیه های تحقیق

بر اساس اهداف تعریف شده، فرضیه‌های این پژوهش به شرح زیر هستند:  
فرضیه اصلی: بین تعهد مدیریت و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- ✓ بین آموزش و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ بین توانمندسازی و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ بین سیستم پاداش و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### تعریف مفهومی و عملیاتی تحقیق تعهد:

<sup>1</sup> Babakus.et al

تعهد سازمانی، نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان، نه شغلی که در آن مشغول به کارند، است و در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد.

### **عملکرد شغلی:**

معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط «نیلی» و همکاران ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته.

### **آموزش:**

از لحاظ سازمانی به آن آموزشی گفته می‌شود که پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌گیرد و هدف از آن آماده‌سازی افراد برای اجرای بهتر مسئولیت‌هایشان و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های آنان است.

### **پاداش:**

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و بکارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد.

### **توانمندسازی:**

توانمندی بصورت گسترده به شیوه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از مدیران در محیط کاری از توانمندسازی صحبت می‌کنند و نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت توانمندی را به عنوان راه‌حل بسیاری از مشکلات سازمانی توصیه می‌کنند.

### **قلمرو تحقیق**

#### **قلمرو موضوعی تحقیق:**

در این پژوهش، محقق به دنبال بررسی تأثیر مؤلفه‌های تعهد مدیریت به کارکنان بر عملکرد شغلی است که مباحثی از مدیریت دولتی و به طور خاص مدیریت منابع انسانی را دربر می‌گیرد.

#### **قلمرو مکانی تحقیق (جامعه آماری):**

قلمرو مکانی این تحقیق، اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی است.

#### **قلمرو زمانی تحقیق:**

زمان یا دوره زمانی، آغاز تا پایان کار توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه (ابزار گردآوری اطلاعات) و تجزیه و تحلیل نتایج را در بر می‌گیرد که محقق یک دوره زمانی شش ماهه را پیش‌بینی می‌کند (از ابتدای مرداد ماه ۱۴۰۲ تا انتهای دی ماه ۱۴۰۲).

### **جامعه آماری**

جامعه بنا بر نظر اغلب محققان عبارت از همه اعضای واقعی یا فرضی که علاقمند هستیم یافته‌های پژوهش را به آن‌ها تعمیم دهیم (هومن، ۱۴۰۰، ص ۴۰).

جامعه آماری تحقیق حاضر تعداد ۸۴۰ نفر از کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی است که در سال ۱۴۰۲ مشغول فعالیت بودند.

## روش تحقیق

روش تحقیق به عنوان قانونی برای درک رابطه علت و معلولی است. اگرچه مشاهدات تجربی مبنای نظری علمی هستند، لیکن باید به طور منطقی، منظم و مرتبط باشند. روش تحقیق، مبنای علم و دانش را به طور منطقی توضیح می‌دهد و در تجزیه و تحلیل و کشف رابطه علت و معلولی، منطق را رعایت می‌کند. قواعد مربوط به تعاریف، طبقه‌بندی و استنباط، تئوری‌های احتمالات، روش‌های نمونه‌گیری، نحوه محاسبه، نحوه اندازه‌گیری و نحوه سنجش، از جمله وسایل و ابزار منطقی محققین و دانشمندان علوم اجتماعی هستند (ایران‌نژاد، ۱۴۰۲، صص ۹۱ و ۲۰). این تحقیق از نظر نوع توصیفی، از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها میدانی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق، در حیطه قلمرو مکانی؛ یعنی مکانی که محقق جهت گردآوری اطلاعات لازم به آن مراجعه نموده است، می‌باشند. از بین ۲۴۲ پرسشنامه‌ای که توسط پاسخ‌دهندگان پاسخ داده شد تعداد افرادی که جنسیت خود را مشخص نموده‌اند، ۸۱/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۵/۷ درصد نیز زن می‌باشند، همچنین ۲/۹ درصد به این سؤال پاسخ نداده‌اند. در حیطه تحصیلات پاسخ‌دهندگان، ۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دیپلم، ۷/۴ درصد فوق دیپلم، ۵۷/۴ درصد لیسانس و ۲۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد و همچنین ۲/۱ درصد به این سؤالات پاسخ نداده‌اند. در حیطه سابقه کار پاسخ‌دهندگان، ۲۲/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۸ سال، ۲۱/۵ درصد بین ۸ تا ۱۵ سال، ۳۱/۸ درصد بین ۱۶ تا ۲۳ سال و ۲۲/۳ درصد بین ۲۳ تا ۳۰ سال بوده‌اند، و همچنین ۲/۱ درصد بین به این سؤال پاسخ نداده است.

## نتایج فرضیه‌های تحقیق:

بررسی فرضیه اصلی: بین تعهد مدیریت و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پیرامون بررسی این فرضیه، مقدار سطح معنی‌داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اصلی تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم می‌باشد ( $\text{Sig} = 0/000 < 0/05$ ). به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه اصلی تایید می‌شود و این رابطه معنی دار می‌باشد. همچنین شدت همبستگی بین دو متغیر تعهد مدیریت و عملکرد شغلی کارکنان ۵۵/۲ + درصد می‌باشد که این بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با ۰/۳۰۴ می‌باشد که این نشان می‌دهد که متغیر تعهد مدیریت به میزان ۳۰ درصد می‌تواند متغیر عملکرد شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند.

تأیید این فرضیه نشان می‌دهد که هر چه میزان تعهد مدیران به سازمان و کارکنان افزایش یابد، عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بهبود و ارتقاء خواهد یافت.

این نتیجه تحقیق با نتایج برخی تحقیقات نظیر «خان محمد ریاض»، «ضیاءالدین»، «احمد جام» و «رامی» (۲۰۱۰)، و «علی»، «محمود»، «خان» و «بلوچ» (۲۰۱۱)، هماهنگی و همخوانی دارد. ولی نتایج این فرضیه با تحقیقات «دهقان» و همکاران در سال ۱۴۰۱ همسو نیست.

بررسی فرضیه ۱: بین آموزش و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پیرامون بررسی این فرضیه، مقدار سطح معنی‌داری بدست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اول تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم می‌باشد، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه ۱ تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار

می‌باشد. همچنین شدت همبستگی بین دو متغیر آموزش و عملکرد شغلی کارکنان  $۳۸/۲ +$  درصد می‌باشد که این بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با  $۰/۱۴۵$  می‌باشد که این نشان می‌دهد که آموزش حدود ۱۵ درصد می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند. تأیید این فرضیه نشان می‌دهد که هر چه کارکنان بیشتر بیاموزند و آموزش کارکنان در سازمان افزایش یابد، عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بهبود و ارتقاء خواهد یافت. نتایج این فرضیه با تحقیقات «دهقان» و همکاران در سال ۱۴۰۱ همسو است. بررسی فرضیه ۲: بین توانمندسازی و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پیرامون بررسی این فرضیه، مقدار سطح معنی‌داری بدست آمده برای آزمون فرضیه دوم تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم می‌باشد، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه ۲ تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار می‌باشد. همچنین شدت همبستگی بین دو متغیر توانمندسازی و عملکرد شغلی کارکنان  $۵۶/۳ +$  درصد می‌باشد که این بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با  $۰/۳۱۶$  می‌باشد که این نشان می‌دهد که توانمندسازی حدود ۳۲ درصد می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند. تأیید این فرضیه نشان می‌دهد که هر چه توانمندی کارکنان افزایش یابد و خودشان بتوانند مشکلات مشتریان و ارباب رجوعان را حل نمایند، عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بهبود و ارتقاء خواهد یافت. نتایج این فرضیه با تحقیقات «دهقان» و همکاران در سال ۱۴۰۱ همسو است.

بررسی فرضیه ۳: بین سیستم پاداش و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پیرامون بررسی این فرضیه، مقدار سطح معنی‌داری بدست آمده برای آزمون فرضیه سوم تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم می‌باشد، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرضیه ۳ تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار می‌باشد. همچنین شدت همبستگی بین دو متغیر سیستم پاداش و عملکرد شغلی کارکنان  $۴۱/۲ +$  درصد می‌باشد که این بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با  $۰/۱۶۹$  می‌باشد که این نشان می‌دهد که سیستم پاداش حدود ۱۷ درصد می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را پیش‌بینی کند. تأیید این فرضیه نشان می‌دهد که هر چه سیستم پاداش‌دهی به کارکنان افزایش یابد و کارکنان نسبت به حقوق و پاداش‌های خود راضی باشند، عملکرد شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بهبود و ارتقاء خواهد یافت. نتایج این فرضیه با تحقیقات «دهقان» و همکاران در سال ۱۴۰۱ همسو است.

### پیشنهادات کاربردی تحقیق:

باتوجه به یافته‌های تحقیق به مدیران اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی توصیه می‌شود:

- ✓ با توجه به رابطه مستقیم بین تعهد مدیریت و عملکرد شغلی کارکنان و همچنین میانگین  $۲/۹۹۰۶$  برای متغیر تعهد مدیریت که کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) است، به مدیران پیشنهاد می‌گردد با افزایش توانمندی کارکنان و پاداش‌های مناسب و آموزش بیشتر نسبت به کارمندان و سازمان خود متعهدتر باشند تا عملکرد شغلی کارکنان خود را افزایش دهند.

- ✓ با توجه به رابطه مستقیم بین آموزش و عملکرد شغلی کارکنان و میانگین  $۳/۰۸۲۴$  برای متغیر آموزش و با توجه به اینکه در بین سؤالات میانگین سؤال ۸ از سؤالات دیگر، بالاتر بوده است که نشان می‌دهد کارکنان تا چه اندازه به

- آموزش اهمیت می‌دهند، به مدیران پیشنهاد می‌گردد که با برگزاری کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت بیشتر برای کارکنان، عملکرد شغلی کارکنان خود را افزایش دهند.
- ✓ با توجه به رابطه مستقیم بین توانمندسازی و عملکرد شغلی کارکنان و میانگین ۳/۰۸۱۶ برای متغیر توانمندسازی و همچنین نتایج رگرسیون چندگانه که نشان داد بیشترین تأثیر در رابطه بین ابعاد تعهد مدیران به کارکنان و عملکرد شغلی مربوط به متغیر توانمندسازی می‌باشد، به مدیران پیشنهاد می‌گردد که با اعتماد بیشتر به کارکنان و ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری، کارهای سازمان و ارباب رجوعان را به کارمندان محول نموده و حس همکاری را در سازمان افزایش داده تا از این طریق عملکرد شغلی کارکنان افزایش یابد.
- ✓ با توجه به رابطه مستقیم بین پاداش و عملکرد شغلی کارکنان و میانگین ۲/۸۰۷۶ برای متغیر پاداش و با توجه به اینکه میانگین سؤال ۱۱ از سؤالات دیگر، کمتر بوده است که نشان می‌دهد کارکنان بخاطر راضی کردن مشتریان، پاداش کمی دریافت می‌کنند، به مدیران پیشنهاد می‌گردد که با ایجاد مکانیزم‌هایی، سیستم پاداش به ازای عملکرد را در سازمان ارتقا داده تا کارکنانی که عملکرد بهتر و بالاتری دارند پاداش بیشتری دریافت نمایند.

## منابع

- ✓ اصفهانی، همکاران، (۱۳۹۹)، رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی، سازمان بهزیستی استان اصفهان، پژوهش‌های مدیریت، دوره ۴، شماره ۱۱، صص ۱۰۵-۱۲۴.
- ✓ جهانیان، رمضان، (۱۴۰۱)، بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب برای مدیران ابتدایی و راهنمایی کشور، رساله دکتری/ دانشگاه علوم و تحقیقات.
- ✓ خنیفر، حسین، (۱۳۹۸)، نقش ارتباطی شهود مؤثر و تعهد سازمانی، فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین، دوره ۱، شماره ۳، صص ۲۳-۴۱.
- ✓ سلیمانی اصل، حسین، همکاران، (۱۴۰۰)، بررسی رضایت شغلی اعضاء هیئت علمی دانشکده پزشکی تهران و عوامل مؤثر بر آن، مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ویژه‌نامه شماره ۷۵.
- ✓ سیفی، هوشنگ، (۱۴۰۱)، بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌های کارکنان سنج، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی.
- ✓ مسعودی اصل، ایروان، (۱۴۰۱)، رابطه تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان شاغل در یک شبکه بهداشتی و درمانی، مجله پایش، دوره ۱۱، شماره ۵.
- ✓ موغلی، علیرضا، همکاران، (۱۳۹۸)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۱۹-۱۳۲.
- ✓ یعقوبی، مریم، یارمحمدیان، محمدحسین، جوادی، مرضیه، (۱۴۰۱)، رابطه تعهد سازمانی و عدالت سازمانی در مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۱، شماره ۳۳، صص ۶۸-۶۳
- ✓ Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley K. and White C.S.(2018). «Perceived Diversity and Organizational Performance», Employee Relations, Vol. 30 No. 1, p. 20-33.
- ✓ Babakus, E., Yava, U., & Karatepe, O.M. (2022). The Effect of Management Commirment to Service Quality on Employees Affective and Performance Outcomes. Journal of the Academy of Marketing Science. 31(3). 272-286.

- ✓ Christopher O. (2021). Relationship between job satisfaction and job performance between western and tribal Black employees. *Journal of Applied Psychology*. 63(2). 263-265.
- ✓ Gnanayudam J. And Ajantha Dharmasiri,(2018)‘ The Influence of Quality of Work-life on Organizational Commitment : A Study of the Apparel Industry‘ *Sri Lankan Journal of Management*‘ Volume 13‘ Nos. 1 & 2‘117-140.
- ✓ Mayer‘ J.P &Herscovitch‘ L (2022) commitment in the work place‘ toward a general model‘ *human resource management review* vol 11.
- ✓ Neely‘ A. and Adams‘ C. (2022)‘ "Perspectives on performance: The
- ✓ Parish‘ J. T.‘ Cadwallader‘ S.‘ Busch‘ P. (2018). Want to‘ need to‘ ought to:employee commitment to organizational change. *Journal of OrganizationalChange Management* Vol. 21 No. 1‘ pp. 32-52.
- ✓ Shiuan‘ c.b & yu‘ j.d & Relley‘ j.h.(2022). “organizational commiment‘ supervisory commitment and employee out comes in the shineese contex proximal phyothsis or global hypothesis C”‘ *Journal of organization behavior*‘ Vol 24‘ no 3
- ✓ Yavuz ‘Mustafa‘ ‘( 2020).The effects of teschers perception of organizational justice snd culture on organizational commitment . *African Journal of Business Management* Vol.4(5)‘ pp. 695-701.