

## بررسی همبستگی بین مهارت های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان (مطالعه موردی: مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان)

سمیه پوردیگویی بهرامجردی<sup>۱</sup>، شهین شرفی<sup>۲</sup>\*

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲- (نویسنده مسول) استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخچه مقاله دریافت: ۱۴۰۱/۴/۵ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۲۱ (مقاله پژوهشی)	این تحقیق با هدف بررسی رابطه مهارت های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان انجام شده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان به تعداد ۱۸۰ نفر می باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۱۸ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه مهارت های مدیریتی با روایی و پایایی به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۲۸ و پرسشنامه مشارکت سازمانی صالحی با روایی ۰/۸۸ و پایایی ۰/۸۶ همچنین پرسشنامه ماندگاری شغلی با روایی و پایایی به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۹ استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها با نرم افزار <b>spss24</b> انجام گرفته و از آماره های توصیفی و استنباطی مثل میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین مهارت های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه خطی معنی داری وجود دارد و مهمترین پیش بینی کننده مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان، مهارت های انسانی مدیران می باشد. همچنین بین مهارت های فنی، ادراکی و انسانی مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.
	<b>کلمات کلیدی:</b> مهارت های مدیران، ماندگاری شغلی، مشارکت سازمانی، سازمان تامین اجتماعی

### ۱- بیان مسأله

در دنیای امروز با توجه به تبدیل شدن به دهکده جهانی دیگر استفاده از شیوه های اداری سنتی امور جواگو نیست و برای اینکه در این محیط پر تلاطم بتوانیم از صحنه رقابت حذف نشویم، لازم است از تمامی عوامل و امکانات و اهرم های موجود که مهمترینشان نیروی انسانی سازمان است، استفاده هوشمندانه داشته باشیم و به دنبال یافتن روش ها و فنونی برای اعمال مدیریت در جهت استفاده بهینه از خلاقیت ها، نوآوری ها و ایجاد انگیزه در آنها باشیم. امروزه سازمان های موفق دنیا به این نتیجه رسیده اند که از طریق مشارکت

دادن کارکنان در امور سازمان و سهیم کردنشان در منافع سازمان می‌توانند با سرعت و اطمینان بیشتری به اهداف سازمان دست یابند. در واقع می‌توان گفت با استقرار نظام مشارکت سازمان از با ارزش‌ترین منابع خود بهترین استفاده را برده و راه را برای موفقیت سازمان در دنیای تجارت و رقابت هموار می‌کند (شه بخش، ۱۳۹۳: ۸). مشارکت سازمانی به عنوان راه حلی برد-برد برای جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان و راه کاری اساسی برای حکمرانی دموکراتیک است (افخمی و همکاران، ۱۳۹۸). از آنجایی که کشورمان در حال گذراندن دوران سازندگی است ضرورت دارد که سازمان‌ها نقش بیشتر و بهتری داشته باشند تا این امر با سرعت بیشتر صورت پذیرد. یکی از طرق تحقق این موضوع توجه به نیروی انسانی سازمان‌ها و انگیزاندن آنها که از مهمترین عوامل موثر در افزایش مشارکت است صورت خواهد پذیرفت، به همین لحاظ به کارگیری سبک‌های نوین مدیریت با توجه به شرایط محیطی و فرهنگی کشورمان می‌تواند نقش به سزایی در این موضوع داشته باشد. امروزه سازمانها به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع کسب مزیت رقابتی پی برده اند. سازمانهای امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارائه برنامه های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت می کنند. در پاسخ به موج رقابت بر سر منابع انسانی، سازمانها روی اجرا و بهبود برنامه های رفاهی و حمایت از کارکنان سرمایه گذاری می کنند و سعی دارند تا حد ممکن تسهیلات و امکانات رفاهی مناسبی برای کارکنانشان فراهم نمایند. شرکت ها عملاً دریافته اند از سرمایه گذاری روی بهبود رفاه و حمایت کارکنان منتفع خواهند شد زیرا کارکنانی که احساس حمایت کنند متعهد و راضی اند، کمتر غیبت می کنند و سازمان را به سادگی ترک نمی کنند که همگی این عوامل عملکرد سازمان را بهبود می بخشد و آن را به اهدافش می رساند. زمانی که کارکنان به سازمان می پیوندند، مجموعه ای از خواسته ها، نیازها، آرزوها و تجربه های گذشته را، که با هم انتظارهای شغلی را ایجاد می کنند، با خود به همراه دارند (نحری و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۴). حفظ نیروی انسانی موجود به خصوص نیروی انسانی متخصص و فعال به عنوان یکی از هدفهای اصلی و اولویت دار هر سازمانی تلقی می گردد. مدیریت منابع انسانی شامل شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان می باشد (شلی، ۲۰۱۹: ۱۵۳). از آنجایی که اقدامات نگهداری مکمل اقدامات و فرایندهای نظام جذب و تجهیز منابع انسانی است؛ حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، آموزش و سایر اقدامات پرسنلی به نحو درست و شایسته انجام شود، بدون توجه به امر نگهداری نتایج حاصل از اعمال مدیریت چشمگیر نخواهد بود (هوکی، ۲۰۱۷: ۱۵۴)

در گذشته که انسان به عنوان یکی از منابع سازمانی مطرح نبود، به راهبردهای لازم در خصوص حفظ و نگهداری انسان کمتر توجه می شد؛ ولی به مرور زمان، با کسب آگاهی های لازم، انسان به عنوان محوری ترین منبع سازمان شناخته شده است. به عبارتی، منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به شمار میرود. امروزه، اغلب سازمانها، موضوع نگهداری از منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه ریزی می کنند و هزینه های زیادی انجام می دهند. یکی از رسالت های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری کارکنان توانمند است (وین، ۲۰۱۶: ۲)

در دیدگاه نوین مدیریت و عصر سازمان های یادگیرنده، دیگر صرفاً نباید مشکل را بر اساس تعداد افراد خارج شده از سازمان تعریف کرد که در جای خود بسیار مهم است؛ بلکه برای سازمانهایی که به دنبال پیشتازی هستند از جمله شرکت های ارائه کننده خدمات، خروج یک نیروی متخصص و خیره ضایعه محسوب می شود. از این رو باید پرسید انگیزه ترک خدمت چیست؟ چرا این دسته افراد کلیدی در اشکالی همچون انتقال به سایر سازمانها، بازنشستگی داوطلبانه و بازخریدی از خدمت رها می شوند؟ (نالبانتین، ۱۳۹۷: ۸۸)

در ادبیات مدیریت، همواره تأکید می شود که نرخ ترک خدمت بالا، نشانگر عملکرد نامطلوب مدیریت سازمان در حفظ و نگهداری نیروی انسانی می باشد. مدیران نیز همواره تلاش می کنند این نرخ را کاهش داده و تا حد ممکن به صفر نزدیک کنند. اما واقعیت این گونه نیست. ترک خدمت پایین، نیمی از مسأله است. بعبارت دیگر، مدیران ضمن توجه به میزان ترک خدمت پرسنل و تنظیم نرخ آن در حد نرمال، باید به این پرسش پاسخ دهند که ترکیب دلایل ماندگاری پرسنل چیست و آیا می توان این ترکیب را مطلوب قلمداد کرد؟ به عبارت دیگر هر چه تأثیر عوامل انگیزشی در وهله اول و در وهله دوم، عوامل محیط خارجی بر ماندگاری نیروی انسانی بیشتر بوده و تأثیر عوامل خارجی کمتر باشد، می توان نتیجه گرفت که سازمان از پرسنلی شاداب تر و باروحيه تر برخوردار است (جهانگیری، ۱۳۹۷: ۴۲). بنابراین می توان گفت یکی از عواملی که بر ماندگاری شغلی کارکنان موثر است، مدیریت سازمان و مهارت های او می باشد.

مدیریت و رهبری از ارکان جامعه و سازمان است بدین ترتیب مدیریت و رهبری سازمان در بین انواع مدیریت ها از جایگاه ویژه ای برخوردار است زیرا سازمان های دولتی یک نهاد استراتژیک و آرمانی است که بازخوردش به کل جامعه منتقل می شود (خورشیدی، ۱۳۹۵: ۱۶۲). نکته ای دیگر که ذکر آن ضروری به نظر می رسد این است که برخی از صاحب نظران مدیریت را امری ذاتی می دانند بنابر این اساس مدیران موفق کسانی هستند که دارای خصوصیات مثبت ذاتی در زمینه عملیات اجرایی که همان بالفطره بودن خصوصیات شخصی مدیریت است، می باشد. مدیر موفق کسی است که دارای مهارت و هنر مدیریت باشد. او هرگز با به کار بردن اصول و مفاهیم نوشتنی، موفقیت کسب نخواهد نمود، بلکه باید دارای استعداد ذاتی و نبوغ فکری باشد، که خود همان جنبه هنری اوست (پرهیزگار، ۱۳۹۵: ۵۷).

کاتز مهارت مورد نیاز مدیران را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. منظور از مهارت، توانایی در به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۱۹)

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت انسانی<sup>۴</sup> داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، ایجاد انگیزه در افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت ادراکی<sup>۵</sup> توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه اجزاء و عناصر تشکیل دهنده کار و فعالیت های سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۲۰)

برای اینکه یک مدیر سازمان در همه جا حضور داشته باشد، با همه نیرو و توان خود کار کند، اندیشه خلاق را پرورش دهد، در انتظار رویدادها باشد، و خود را برای مقابله با آنها آماده کند باید از عواطف متعادل برخوردار باشد و در برقراری روابط انسانی و هماهنگی مهارت لازم را دارا باشد تا بتواند مدیری اثربخش محسوب شود و سازمان اثربخشی را با همکاری کارکنان آن که به منزله روح و قلب سازمانند، اداره کند (بهرنگی، ۱۳۹۳: ۹۲).

2- Rbert Kats

3- Technical Skill

4- Human Skill

5- Conceptual Skill

اگر مدیران سازمان یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند بدون تردید سازمان از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. امروزه در بررسی عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها بیشترین نقش را به مدیران نسبت می‌دهند، لذا می‌توان گفت رمز موفقیت یک سازمان دولتی در گرو مدیرانی است که دارای مهارت‌های مدیریتی باشند. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان موفق از رهبری قوی، هدف‌های متعالی، انتظارات کاری بالا، جوسازمانی مثبت، چالش‌آور و همیاری مردم برخوردارند. موفقیت و کارایی مدیر با مهارت و دانش او نسبت به فرایند یادگیری، آموزش، سازماندهی، توسعه کار گروهی و اداره مؤثر کارکنان و معلمان بستگی نزدیکی دارد. این مهارت و بینش باید با تعهد قوی همراه باشد. او باید ضمناً از بافت کار و مهارت‌های مدیریت، محیط اجتماعی مدرسه، هنجارها و ضوابط حاکم بر یادگیری، آموزش، سازمان و ارتباط با والدین، و اینکه نیروهای بازدارنده رشد و توسعه مدرسه در گذشته چه بوده و در حال حاضر چه هستند، آگاه باشد. مدیر کارآمد (موفق) چنان محیط کار سازنده و معنی‌داری فراهم می‌سازد که... بهره‌گیری بهینه از تجارب کارمندان، سازگاری با شرایط رو به تغییر محیط، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی و رشد و توسعه کارمندان تقویت شود (سلیمی، ۱۳۸۴: ۱۲)..

اما در مقابل این گروه، برخی دیگر از صاحب‌نظران معتقدند ذاتی بودن مدیریت به تنهایی استدلالی صحیح و منطقی نخواهد بود به عبارتی در نهاد و هر فرد استعدادها و تخصصی وجود دارد که با آموزش آنان می‌توان مدیرانی موفق تربیت کرد. میرکمالی، ۱۳۹۶: ۲۵) معتقد است داشتن استعداد یادگیری، شناخت و تطبیق با محیط می‌تواند عاملی برای کسب موفقیت در مدیریت به حساب آید.

باتوجه به مطالب فوق سوال اساسی تحقیق این است که آیا بین مهارت‌های مدیریتی با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد؟ که پاسخ دادن به این سوال نیازمند یک کار علمی و تحقیقاتی است.

## ۲- اهمیت و ضرورت

یکی از عناصر مهم و مورد بحث در حوزه منابع انسانی تمایل کارکنان به ترک خدمت به علت‌های مختلف می‌باشد. ترک خدمت را می‌توان به عنوان متارکه‌ی داوطلبانه از عضویت در سازمان تعریف نمود که یکی از اشکال انفصال از سازمان تلقی می‌شود (یانگ بلا، ۲۰۱۶: ۴۱۲). امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمانهای سرآمد به یکی از مهمترین نگرانیهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان و ماندگاری در سازمان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاست‌ها و روشهای مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآ به کار بگیرند (علیزاده، ۱۳۹۷: ۱۶). باید بیان نمود که نیروی انسانی پویا و کارآمد نقش محوری در سازمان‌ها دارد و موفقیت و دستیابی به اهداف سازمان‌ها تنها در سایه نیروی کار با کیفیت بالا تامین می‌شود (سجادی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۳).

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان است. براین اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبای یاد بگیرد و سریع‌تر از آنها آموخته‌های خود را به شکلی اثر

بخش عملی سازد. از طرف دیگر در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت های کمیاب و موانع جا به جایی نیرو در بازار، احتمالاً گرایش به تمرکز بر عرضه ی نیروی کار و نه بر تقاضای نیروی کار بوده است. معهداً، در بسیاری از شرکت هایی که بیشترین مشکل را دارند، یکی از باصرفه ترین تدابیر در مقابله با مشکل منابع کمیاب، نگهداشت از قابل ترین و ماهرترین کارکنان داخل سازمان است (قاضی زاده، ۱۳۹۱: ۶۶)

مدیران و محققان، کناره گیری از کار را پرهزینه، مشکل آفرین و بیشتر با عواقب تهدیدکننده برای کارآیی سازمان می دانند. بدین جهت ترک خدمت، توجه خاص پژوهشگران و مدیران را به خود معطوف داشته است. ترک خدمت می تواند نشان دهنده از دست دادن هزینه زیادی در زمینه ی تأمین، آموزش، سرمایه گذاری های اجتماعی، خرابکاری، جایگزینی نیروی انسانی و صرف هزینه های غیرمستقیم بسیاری گردد و به دنبال آن، تأثیرات منفی هم در روحیه و بازدهی کار افرادی که در سازمان باقی مانده اند، داشته باشد. لذت سازمان هایی که بتوانند دلایل و عوامل مؤثر در ترک خدمت کارکنان را درک کنند می توانند با به کارگیری اطلاعات صحیح و با پیش بینی های لازم و به موقع از کناره گیری کارکنان با آگاهی از میزان تمایلات به ترک خدمت و با استفاده از سیاست ها و روش های مطمئن، مدیریت مؤثری را در فرآیند حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد به کارگیرند (طباطبایی اوره، ۱۳۸۳: ۷).

همچنین تمایل به ترک خدمت می تواند کارکنان را از تلاش مجدانه بازدارد و آنان را به جستجوگرانی که نیروهای ذهنی و جسمی را نه درراه تحقق اهداف سازمانی، بلکه درراه یافتن راه های فرار از سازمان مصروف می کنند، بدل نماید. پیامدهای منفی تمایل به ترک خدمت نشان می دهد که کاهش این معضل سازمانی از سوی مدیران، از اهمیت بالایی برخوردار است. متأسفانه بسیاری از فعالیتهای مربوط به مشارکت کارکنان، یک عیب اساسی دارند و آن این است که مدیران آن را صرفاً به چشم «روشی» دیگر برای تحقق بهبود بهره وری می نگرند سازمانهایی که مشارکت کارکنان را تنها یک روش بهبود تلقی می کنند بیشتر تمایل دارند تا کنون فعالیتهای خود را متوجه تشکیلات ویژه مشارکت همچون دوایر کیفیت نمایند با این نیت که کاربرد این روشها را در سرتاسر سازمان به میزان چند برابر گسترش دهند. اما متأسفانه این روشها دوام نمی آورند اثربخشی آنها در بهبود عملکرد راکد و شور و شوق سازمانی سرانجام کمرنگ می گردد. علاوه بر این سیستمها و فعالیتهای سازمانی سنتی ممکن است از این روشها حمایت نکنند و همین امر زوال نهایی آنها را تسریع می بخشد. (رضایی، ۱۳۹۴، ۲۳). مشارکت یکی از موثرترین جنبه های برقراری روابط انسانی در سازمان ها مخصوصاً سازمان های آموزشی است. مشارکت یعنی مجموعه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم گیری، اط طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف سازمانی افزایش دهد و نوعی حس مالکیت بر سازمان و تعلق به سازمان را در افرادی که به شکلی با سازمان مربوط هستند به وجود آورد (باقری و ضماهی، ۱۳۹۹). قدرت واقعی مشارکت کارکنان در توانایی آنها برای ایجاد تغییر فرهنگی - از طریق ترویج یک سبک مدیریت مشارکتی تر در یک سازمان - نهفته است. وقتی که سازمانی با مدیریت مشارکتی از روشهایی مثل دوایر کنترل کیفیت، جهت دخالت دادن کارکنان در حل مسائل استفاده کند یقیناً مشارکت کارکنان عمیق تر می گردد. چرا که بدین ترتیب کارکنان در تعیین اهداف و فعالیتهای مربوط به برنامه ریزی شرکت می جویند؛ و از جهت، استراتژی ها و عملکرد سازمانی کاملاً مطلع می گردند؛ در اتخاذ تصمیم هایی که در وضعیت آنها اثر می گذارد سهیم می شوند همچنین مهارتهای کارکنان پرورش داده می شود تا بتوانند رشد و بقا یابند و سهم هر چند بیشتری در عملکرد سازمانی داشته باشند. آنها به ضرورت تطابق با محیط در حال تغییر پی برده و در ایجاد این تغییر مشارکت می کنند (معاونت اقتصادی و برنامه ریزی، ۱۳۹۴: ۱۰۵).

امروزه درک صحیح و داشتن مهارتهای لازم برای اصلاح امور، همچنین ایجاد فرهنگی مبتنی بر دانش و یادگیری مستمر در سازمان از عناصر مهم در مدیریت کلان سازمانهای خدماتی است. بر این اساس اهمیت و ضرورت مهارتهای مدیریتی و آشنایی مدیران با

اولویت به کارگیری مولفه های مهارت مدیر نقشی مهم در بهره وری سازمانی دارد (افشاری و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۷). صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثر بخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به کارگیری آنها در موقعیتها و جایگاه های مختلف سازمانی می توان به این اهداف نائل شد (میرسپاسی، ۱۳۹۱: ۲۴)

موضوع مهارت‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه های مختلف به آن پرداخته شده است، مهارت هایی که برای مدیران لازم است به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی تقسیم شده است. (کتز، ۲۰۱۵: ۳۵). از آنجا که لازمه مدیریت موفقیت آمیز دارا بودن مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) می باشد و نقصان در هر یک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت شانس موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می دهد و هر یک از مهارت‌ها به منظور انجام وظایف مدیریت مورد نیاز است. به طور کلی، مشکل بتوان در سازمان‌های جدید مدیر موفقی را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۰)

با توجه به اینکه طبق بررسی های انجام شده در پیشینه تحقیق تاکنون تحقیقی در مورد رابطه مهارت های مدیران با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان بخصوص در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرماندر شهر کرمان انجام نشده است بنابراین انجام چنین تحقیقی ضرورت دارد، همچنین با توجه به هزینه های سنگین ترک خدمت کارکنان بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت و ماندگاری کارکنان مانند عامل مهارت های مدیران، جهت شناخت چگونگی پیشگیری از تمایل کارکنان با تجربه به ترک خدمت ضرورت انجام چنین تحقیقی را توجیه می کند. همچنین نتایج بررسی این تحقیق در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرماناز چند جنبه دیگر حائز اهمیت است تا با فراهم نمودن زمینه مناسب برای پیشرفت و موفقیت کارکنان، رضایت از شغل و انگیزه آنها برای ماندن در شغل افزایش یابد و در نهایت زمینه رسیدن به اهداف سازمان ها و موفقیت روزافزون آنها فراهم گردد.

### ۳- هدف اصلی

شناخت و توصیف رابطه مهارت های مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان  
شناخت و توصیف رابطه مهارت های مدیران با مشارکت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان

### ۴- اهداف فرعی

شناخت و توصیف رابطه مهارت فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

شناخت و توصیف رابطه مهارت ادراکی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

شناخت و توصیف رابطه مهارت انسانی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

شناخت و توصیف رابطه مهارت فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

شناخت و توصیف رابطه مهارت ادراکی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان  
شناخت و توصیف رابطه مهارت انسانی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

##### ۵- تعریف مفاهیم و متغیرها

##### تعاریف نظری

مهارت های مدیریتی: به نظر کاتز مهارت عبارت است از توانایی هایی که الزاماً ذاتی نبوده و قابل پرورش است و در انجام وظیفه ی مشخص و نه در توانایی بالقوه مدیر انعکاس می یابد. وی معتقد است که مدیر اولاً، اعمال دیگران را هدایت می کند و ثانیاً مسئولیت اهداف خاصی را به وسیله این اعمال محقق می شود، عهده دار است. در چارچوب این تعریف، لازمه مدیریت موفقیت آمیز مهارتهای سه گانه ای است تحت عناوین فنی، انسانی و ادراکی. (کاتز، ترجمه توتونچیان، ۱۳۹۷: ۷۱)

مهارت فنی<sup>۱</sup> یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۸۵)

مهارت انسانی<sup>۲</sup> داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، ایجاد انگیزه در افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۸۳)

مهارت ادراکی<sup>۳</sup>: توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه اجزاء و عناصر تشکیل دهنده کار و فعالیت های سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۸۵)

ماندگاری شغلی: میل به ماندگاری درجه احتمال ماندگاری با انگیزه کارکنان در عضویت یک سازمان و تمایل برای تلاش بیشتر و تداوم همکاری است (کریوان، ۲۰۱۴: ۸۸).

مشارکت سازمانی: درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است، که آنها را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدف های گروهی یاری دهند و در مسئولیت های کار شریک شوند (دیویس و استروم، ترجمه فارسی، ۱۳۹۷: ۲۹۱).

##### ۶- چارچوب نظری تحقیق

در این تحقیق مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی به عنوان (متغیر ملاک) در نظر گرفته شده است که سعی می شود تغییرات آن بر اساس متغیر (پیش بین) یعنی مهارت های مدیران تعبیر و تفسیر شود.

میل به ماندگاری با انگیزه کارکنان عامل کلیدی در ارتباط میان آنان و سازمان است. کارکنان با سطح پایین تعهد سازمانی و میل به ماندن، نه تنها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمی کنند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی تفاوتی، نسبت به مسائل محیط

8- Technical Skill

9- Human Skill

1 - Conceptual Skill	0
1 - Curivan	1
1 - Davise and strome	2

کار می توانند در میان همکاران خود، اثر تخریبی داشته باشند و به این ترتیب سبب کم کاری و بی دقتی و در نتیجه ایجاد مکانیزم هایی کنترلی و نظارتی دقیق و پیچیده و هزینه های ناشی از آنها شوند. بر اساس پژوهش های گوناگون، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو متغیر اصلی و کلیدی در کیفیت کار کارکنان و عامل اصلی ماندگاری آنان در سازمان است (کریج، ۲۰۱۳: ۴۵).

طبق بررسی ستیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۵: ۲۷۵) مکانیزمهای ثانویه ترک خدمت و ماندگاری کارکنان پنج موضوع کلی را در بر دارند که شامل

عوامل شخصی

عوامل شغلی و سازمانی

تغییرات داخلی و خارجی

پیامدهای ترک شغل - ماندن در شغل

ساز و کارهای فرایند تصمیم (ستیل، ۲۰۱۵: ۲۸۰)

در زمینه مهارت های مدیران دیدگاه های مختلفی وجود دارد. در یک دیدگاه مهارت های مدیران به مهارت تشخیص، تطابق و برقراری ارتباط تقسیم بندی شده است و در تقسیم بندی دیگری مهارت های مدیران به مهارت توانا سازی ۲- الهام و تجربه ۳- شناخت شخصی ۴- دید ۵- همسازی ارزش ها تقسیم شده (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه بند، ۱۳۹۵: ۵۸)؛ اما موضوع مهارت های مدیریت نخستین بار به صورت علمی و ساختار یافته توسط رابرت آل کاتز (۱۹۹۹) در مقاله ای به نام «مهارت های یک مدیر موفق» که در مجله هاروارد بیزینس ری ویو چاپ شد، مطرح گردید. او در این مقاله مهارت های مورد نیاز مدیران را به سه گروه زیر طبقه بندی کرده است:

مهارت فنی<sup>۱۵</sup>

مهارت انسانی<sup>۱۶</sup>

مهارت ادراکی<sup>۱۷</sup> (علاقه بند، ۱۳۸۹: ۸۵)

همچنین در این پژوهش مشارکت سازمانی کارکنان با استفاده از مدل پاترشیا مک لگان و کریستونل (۱۳۹۰) که شامل مولفه های ارزش ها، ساختار، سبک رهبری، اطلاعات می باشد استفاده شده است (رضایی، ۱۳۹۰: ۲۳).

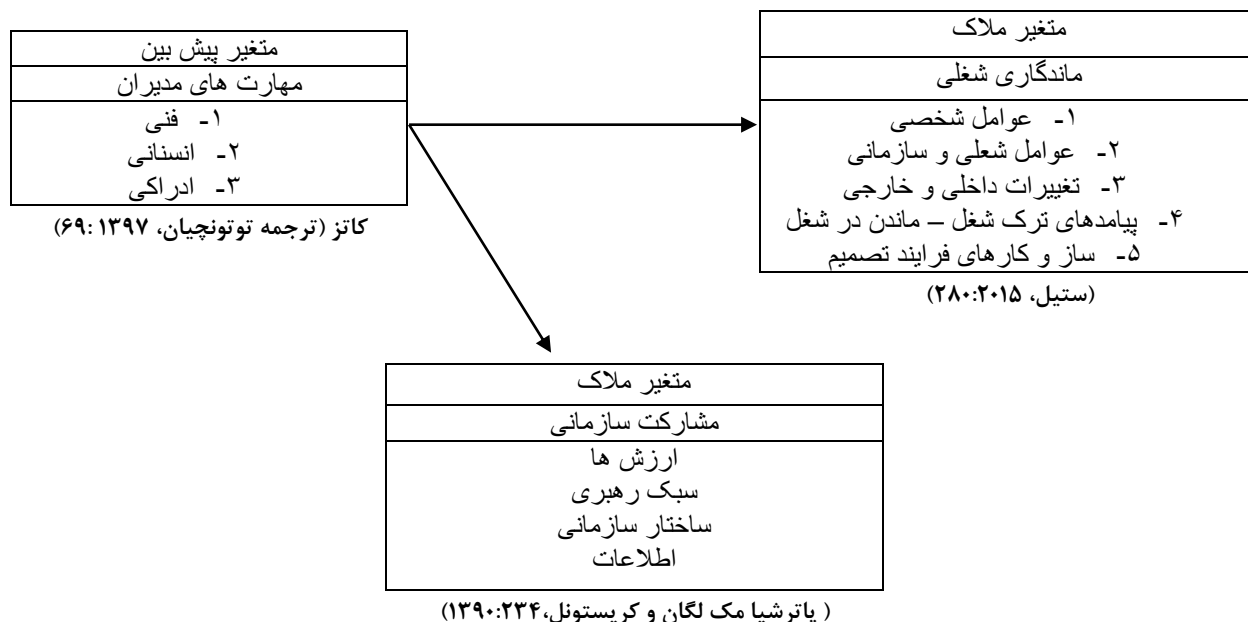
نتایج یافته های تحقیق ایمانی (۱۳۹۸) نشان داد که بین مهارت های مدیران (فنی، ادراکی و انسانی) با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. تحقیق چراغ تپه و دیگران (۱۳۹۷) نشان داد که یکی از عوامل مؤثر بر ماندگاری شغلی پرستاران، عامل مهارت و عملکرد مدیریت می باشد، تحقیق صابرفرد و دیره (۱۳۹۷) نشان داد که بین مدیریت

1 - Kieg	3
1 - Steel	4
1 - Technical Skill	5
1 - Human Skill	6
1 - Conceptual Skill	7



استعداد و ماندگاری شغلی در بین کارکنان آموزش و پرورش شهرستان بوشهر رابطه معنی داری وجود دارد. ایتو و براتریج (۲۰۱۴) نشان داد که بین مهارت و حمایت مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

#### ۷- مدل مفهومی تحقیق



#### ۸- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است که به شیوه تحقیقات میدانی به جمع آوری داده ها پرداخته است. از نظر روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. چرا که در این تحقیق، همبستگی بین مهارت های مدیریتی با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان سنجیده می شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان به تعداد ۱۸۰ نفر می باشد. که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۱۸ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب می شوند. روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. به منظور جمع آوری داده های مورد نیاز از ۳ پرسشنامه استفاده شده است.

پرسشنامه مهارت های مدیریتی

این پرسشنامه استاندارد شامل ۱۷ سوال می باشد بر اساس مدل کاتز (ترجمه توتونچیان, ۱۳۹۷) دارای ۳ مولفه مهارت فنی (سوالات ۱۳ تا ۱۷)، مهارت انسانی (سوالات ۷ تا ۱۲) و مهارت ادراکی (سوالات ۱ تا ۶) می باشد. سوالات دارای طیف لیکرت "کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم" بیان شده است که به ترتیب دارای ارزش ۱ تا ۵ می باشد.

پرسشنامه ماندگاری شغلی

برای سنجش ماندگاری شغلی کارکنان از پرسشنامه بر اساس مدل ستیل (۲۰۱۵) استفاده گردیده است. این پرسشنامه شامل ۴۲ سؤال است که ۵ بعد شامل عوامل شخصی (سوالات ۱ تا ۹)، عوامل شغلی و سازمانی (سوالات ۱۰ تا ۲۱)، تغییرات داخلی و خارجی (سوالات ۲۲ تا ۲۹)، پیامدهای ترک شغل - ماندن در شغل (سوالات ۳۰ تا ۳۷) و ساز و کارهای فرایند تصمیم (سوالات ۳۸ تا ۴۲) می باشد. سوالات دارای طیف لیکرت "کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم" بیان شده است که به ترتیب دارای ارزش ۵ تا ۱ می باشد.

#### پرسشنامه مشارکت سازمانی

برای سنجش مشارکت سازمانی کارکنان از پرسشنامه بر اساس پرسشنامه محقق ساخته صالحی (۱۳۹۱) استفاده گردیده است. این پرسشنامه شامل ۲۱ سؤال است که ۴ بعد شامل ارزشها (سوالات ۱ تا ۷)، سبک رهبری (سوالات ۸ تا ۱۱)، ساختار سازمانی (سوالات ۱۲ تا ۱۶)، اطلاعات (سوالات ۱۷ تا ۲۱) می باشد. سوالات دارای طیف لیکرت "کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم" بیان شده است که به ترتیب دارای ارزش ۵ تا ۱ می باشد.

الماسی (۱۳۹۴) روایی پرسشنامه ماندگاری شغلی را از طریق روش اعتبار محتوایی ۰/۹۱ ذکر کرده است. سالاری (۱۳۹۴) روایی پرسشنامه مهارت های مدیریتی را از طریق روش اعتبار محتوایی ۰/۸۸ ذکر کرده است. پورفتاح (۱۳۹۷) روایی پرسشنامه مشارکت سازمانی توسط پورفتاح را از طریق روش اعتبار محتوایی ۰/۸۶ ذکر کرده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین صورت که پرسشنامه ها در جامعه ی مورد نظر توزیع و جمع آوری گردید و پس از وارد کردن داده ها، با استفاده از نرم افزار spss ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. ضریب مورد نظر برای پرسشنامه های مهارت های مدیریتی و ماندگاری شغلی کارکنان به ترتیب ۰/۸۲۸ و ۰/۸۹۵ همچنین پایایی مشارکت سازمانی ۰/۸۸ تعیین گردید که بیانگر پایایی بالای ابزار سنجش می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از ۲ روش آماری استفاده می شود، آمار توصیفی که شامل تهیه و تنظیم جدول و ترسیم نمودار، میانگین، درصد و درصد تراکمی و شاخص پراکندگی است و همچنین آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون - اسپیرمن و رگرسیون چند متغیره است. ضمناً مراحل مختلف محاسبات آماری این پژوهش و برای تجزیه و تحلیل آن از نرم افزار spss استفاده می گردد. سطح معنی داری برای تایید فرضیه های تحقیق ( $\alpha=0,05$ ) است.

#### ۹- بررسی فرض نرمال بودن متغیرها

جدول ۴-۵- آماره های آزمون کلموگراف اسمیرنف برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرها

متغیر	آزمون کلموگراف اسمیرنف	معنی داری
مهارت های مدیریتی	۰/۷۰۴	۰/۷۰۵
مشارکت سازمانی	۰/۶۷۲	۰/۶۴۹
ماندگاری شغلی	۰/۵۶۶	۰/۹۰۶

با توجه به اینکه معنی داری آزمون کلموگراف اسمیرنف در متغیرها بیشتر از سطح ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرضیه صفر رد می شود در نتیجه می توان گفت متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند. بنابراین جهت آزمون همبستگی فرضیه های تحقیق از رگرسیون چند متغیره و ضرایب همبستگی پیرسون و اسپیرمن استفاده شده است

بررسی فرضیه اصلی اول تحقیق:

بین مهارت های مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

H0: مدل رگرسیون خطی نیست

H1: مدل رگرسیون خطی است

با توجه به این که مقدار p محاسبه شده از آزمون (0/001) کمتر از سطح معنی دار 0/05 است، لذا در این سطح، H0 رد می شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی دار می باشد، یعنی بین مهارت های ادراکی، انسانی و فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه خطی معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی چندگانه  $r=0/447$  می باشد که نشان دهنده میزان رابطه همزمان مهارت های ادراکی، انسانی و فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان می باشد و با توجه به اینکه سطح معنی داری برابر 0/001 و کوچکتر از سطح  $\alpha=0/05$  است. بنابراین این رابطه معنی دار می باشد. با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  (تعدیل شده  $R^2$ )، برابر با 0/174 می باشد، پس کلیه متغیر های وارد شده در این مدل 0/174 واریانس ماندگاری شغلی کارکنان را تبیین می کنند (جدول 4-6).

جدول 4-6 تحلیل واریانس مدل رگرسیون روابط مهارت های مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	R	R2adj	مقدار F	مقدار p
رگرسیون	12035/70	3	3678/56				
باقی مانده	44176/54	94	469/96	0/447	0/174	7/82	0/001
جمع	56212/24	118	-				

همچنین با توجه به مقدار p محاسبه شده در آزمون ضرایب مدل رگرسیون H02، (مهارت های انسانی)، در سطح 0/05 رد می شود، با توجه به مقدار آماره t برای مهارت های انسانی برابر 2/364 با معنی داری کمتر از 0/05 می باشند، پس میزان ماندگاری شغلی کارکنان با توجه به میزان مهارت های انسانی مدیران متفاوت می باشد بنابراین مهارت های انسانی بصورت همزمان پیش بینی کننده ماندگاری شغلی کارکنان هست. اما مهارت های ادراکی و فنی بصورت همزمان پیش بینی کننده های ماندگاری شغلی کارکنان نیستند و براساس مقدار  $\beta$  بدست آمده می توان گفت که مهمترین پیش بینی کننده ماندگاری شغلی کارکنان، مهارت های انسانی می باشد (جدول 4-7).

جدول 4-7 ضرایب مدل رگرسیون روابط مهارت های مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

متغیر	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	مقدار p
ثابت	80/321	10/218	-	7/861	0/001

مهارت های ادراکی	۰/۷۳۱	۰/۵۴۷	۰/۱۵۵	۱/۳۳۸	۰/۱۸۴
مهارت های انسانی	۱/۲۲۶	۰/۵۱۹	۰/۲۷۸	۲/۳۶۴	۰/۰۲
مهارت های فنی	۰/۶۱۴	۰/۵۱۱۸	۰/۱۰۶	۱/۰۲۶	۰/۳۰۸

### بررسی فرضیه های فرعی تحقیق:

- بین مهارت فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

$H_0$ : بین مهارت فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین مهارت فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ضرایب همبستگی آزمون پیرسون و اسپیرمن بین دو متغیر مهارت فنی مدیران و ماندگاری شغلی به ترتیب برابر ۰/۲۸ و ۰/۲۷۷ و با مقدار  $p$  (معنی داری) کمتر از ۰/۰۰۵ و ۰/۰۰۶ و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ هستند، لذا در این سطح فرض  $H_0$  یعنی عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین مهارت فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. این مطلب با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و همچنین خط برازش شده در نمودار (۴-۸) مورد تأیید است. در ضمن مثبت بودن ضرایب همبستگی و شیب خط برازش شده نشان از رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر ۰/۰۷۶ ( $R^2 = ۰/۰۷۶$ ) است به عبارتی ۷/۶ درصد تغییرات ماندگاری شغلی کارکنان به وسیله مهارت فنی مدیران تبیین می شود (جدول ۴-۸).

جدول ۴-۸: آماره های آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن مربوط به رابطه بین مهارت فنی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

منحصر آزمون	ماندگاری شغلی		اسپیرمن		پیرسون	
	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	تعداد	معنی داری
مهارت فنی مدیران	۰/۲۸۰	۰/۰۰۵	۰/۲۷۷	۰/۰۰۶	۱۱۸	۰/۰۰۵
					تعداد	معنی داری
					وجود رابطه	نوع رابطه
					دارد	مستقیم

بین مهارت ادراکی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

$H_0$ : بین مهارت ادراکی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین مهارت ادراکی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ضرایب همبستگی آزمون پیرسون و اسپیرمن بین دو متغیر مهارت ادراکی مدیران و ماندگاری شغلی به ترتیب برابر ۰/۳۵۹ و ۰/۳۶۸ و با مقدار  $p$  (معنی داری) کمتر از ۰/۰۰۱ و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵

هستند، لذا در این سطح فرض  $H_0$  یعنی عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین مهارت ادراکی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. این مطلب با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و همچنین خط برازش شده در نمودار (۹-۴) مورد تأیید است. در ضمن مثبت بودن ضرایب همبستگی و شیب خط برازش شده نشان از رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر  $R^2 = 0/135$  است به عبارتی ۱۳/۵ درصد تغییرات ماندگاری شغلی کارکنان به وسیله مهارت ادراکی مدیران تبیین می شود (جدول ۹-۴).

جدول ۹-۴: آماره های آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن مربوط به رابطه بین مهارت ادراکی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

متغیر		ماندگاری شغلی					
آزمون	پیرسون	اسپیرمن				تعداد	ضریب همبستگی
		تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری		
مهارت ادراکی مدیران	ضریب همبستگی	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی
	۰/۳۵۹	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۳۶۸	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۳۵۹
نوع رابطه	وجود رابطه	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی
مستقیم	دارد	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۳۶۸	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۳۵۹

بین مهارت انسانی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

$H_0$ : بین مهارت انسانی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین مهارت انسانی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ضرایب همبستگی آزمون پیرسون و اسپیرمن بین دو متغیر مهارت انسانی مدیران و ماندگاری شغلی به ترتیب برابر ۰/۴۱۲ و ۰/۳۸۱ و با مقدار  $p$  (معنی داری) کمتر از ۰/۰۰۱ و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵

هستند، لذا در این سطح فرض  $H_0$  یعنی عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین مهارت انسانی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه معنی داری وجود دارد. این مطلب با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و همچنین خط برازش شده در نمودار (۱۰-۴) مورد تأیید است. در ضمن مثبت بودن ضرایب همبستگی و شیب خط برازش شده نشان از رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر  $R^2 = 0/145$  است به عبارتی ۱۴/۵ درصد تغییرات ماندگاری شغلی کارکنان به وسیله مهارت انسانی مدیران تبیین می شود (جدول ۱۰-۴).

جدول ۱۰-۴: آماره های آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن مربوط به رابطه بین مهارت انسانی مدیران با ماندگاری شغلی کارکنان

متغیر		ماندگاری شغلی					
آزمون	پیرسون	اسپیرمن				تعداد	ضریب همبستگی
		تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری		
مهارت انسانی مدیران	ضریب همبستگی	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی
	۰/۴۱۲	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۳۸۱	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۴۱۲
نوع رابطه	وجود رابطه	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی	تعداد	معنی داری	ضریب همبستگی
مستقیم	دارد	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۳۸۱	۱۱۸	۰/۰۰۱	۰/۴۱۲

## بررسی فرضیه اصلی دوم تحقیق:

بین مهارت‌های مدیران و مشارکت سازمانی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی شهر کرمان رابطه وجود دارد. رابطه خطی مهارت‌های فنی (X1)، مهارت‌های ادراکی (X2)، مهارت‌های انسانی (X3) و مشارکت سازمانی کارکنان (Y) با استفاده از مدل رگرسیون خطی زیر تعیین می‌گردد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

در این مدل، برای تعیین رابطه فوق، فرضیه‌های آماری به صورت زیر می‌باشند:

H0: مدل رگرسیون خطی نیست

H1: مدل رگرسیون خطی است

$$H01: \beta_1 = 0 \quad H02: \beta_2 = 0 \quad H03: \beta_3 = 0$$

$$H11: \beta_1 \neq 0 \quad H12: \beta_2 \neq 0 \quad H13: \beta_3 \neq 0$$

با توجه به این که مقدار p محاسبه شده از آزمون (۰/۰۰۱) کمتر از سطح معنی‌دار ۰/۰۵ است، لذا در این سطح، H0 رد می‌شود و در نتیجه مدل رگرسیون خطی معنی‌دار می‌باشد، یعنی بین مهارت‌های مدیران و مشارکت کارکنان رابطه خطی معنی‌داری وجود دارد. ضریب همبستگی چندگانه  $r=0/491$  می‌باشد که نشان دهنده میزان رابطه مهارت‌های مدیران و مشارکت سازمانی کارکنان می‌باشد و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری برابر ۰/۰۰۱ و کوچکتر از سطح  $\alpha=0/05$  است. بنابراین این رابطه معنی‌دار می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار  $R^2_{adj}$  (تعدیل شده  $R^2$ )، برابر با ۰/۲۳۳ می‌باشد، پس متغیرهای وارد شده در این مدل ۰/۲۳۳ واریانس مشارکت سازمانی کارکنان را تبیین می‌کنند (جدول ۴-۱۱).

جدول ۴-۱۱: تحلیل واریانس مدل رگرسیون رابطه بین مهارت‌های مدیران و مشارکت کارکنان

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات R	R2adj	مقدار F	sig
رگرسیون	۴۱/۸۶۶	۴	۱۰/۴۶۷			
باقی مانده	۱۳۱/۹۱۹	۳۷۳	۰/۳۵۴	۰/۲۳۳	۲۹/۵۹	۰/۰۰۱
جمع	۱۷۳/۷۸۵	۳۷۷	-			

همچنین با توجه به p مقدار محاسبه شده در آزمون ضرایب مدل رگرسیون H02, H03, (مهارت ادراکی و انسانی)، در سطح ۰/۰۵ رد می‌شود، اما H01، (مهارت‌های فنی) در سطح ۰/۰۵ رد نمی‌شود، با توجه به مقدار آماره t که برای مهارت‌های ادراکی و انسانی به ترتیب برابر ۴/۰۴۵، ۴/۹۵۷ و معنی‌داری ۰/۰۰۱ می‌باشد پس مشارکت سازمانی کارکنان با توجه به مهارت‌های ادراکی

و انسانی متفاوت می باشد و با توجه به مقدار  $\beta$  برای مهارتهای ادراکی و انسانی برابر  $0/225$  ،  $0/281$  می باشد، پس مهارتهای انسانی بهترین پیش بینی کننده ی مشارکت سازمانی کارکنان می باشد (جدول ۴-۱۲).

جدول ۴-۱۲: ضرایب مدل رگرسیون رابطه بین مهارتهای مدیران و مشارکت

متغیر	برآورد B	خطای معیار	برآورد استاندارد $\beta$	مقدار t	sig
ثابت	۱/۲۰۱	۰/۲۷۸	-	۴/۳۲۱	۰/۰۰۱
مهارتهای ادراکی	۰/۱۸	۰/۰۴۵	۰/۲۲۵	۴/۰۴۵	۰/۰۰۱
مهارتهای فنی	۰/۰۸۵	۰/۰۴۹	۰/۱	۱/۷۴۶	۰/۰۸۲
مهارتهای انسانی	۰/۱۹۲	۰/۰۳۹	۰/۲۸۱	۴/۹۵۷	۰/۰۰۱

### اعتبار مدل

با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین - واتسون ( $D = 1/51$ ) در دامنه  $1/5$  تا  $2/5$  قرار دارد، لذا می توان گفت خطاها ناهمبسته اند. همچنین با توجه به عدم روند خاص در نمودار باقیمانده های استاندارد شده در برابر مقادیر برازش شده استاندارد، دلیلی بر نااثبات بودن واریانس خطاها پیدا نشده است (جدول ۴-۱۳).

جدول ۴-۱۳: آماره دوربین - واتسون

Durbin-Watson
۱/۵۱

### بررسی فرضیه های فرعی تحقیق

بین مهارتهای فنی مدیران و مشارکت سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

**H0**: بین مهارتهای فنی مدیران و مشارکت سازمانی کارکنان رابطه وجود ندارد.

**H1**: بین مهارتهای فنی مدیران و مشارکت سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ضرایب همبستگی آزمون پیرسون و اسپیرمن بین دو متغیر مهارتهای فنی و مشارکت سازمانی به ترتیب برابر  $0/36$  و  $0/37$  و با مقدار  $p$  (معنی داری) کمتر از  $0/001$  و کوچکتر از سطح معنی داری  $0/05$  هستند، لذا در این سطح فرض  $H_0$  یعنی عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین مهارتهای فنی و مشارکت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. این مطلب با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و همچنین خط برازش شده در نمودار (۴-۱۰) مورد تأیید است. در ضمن مثبت بودن ضرایب همبستگی و شیب خط برازش شده نشان از رابطه مستقیم بین

این دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر  $0/13$  ( $R^2 = 0/13$ ) است یا به عبارتی ۱۳ درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است (۱۳ درصد تغییرات مشارکت به وسیله مهارت‌های فنی توجیه می شود) (جدول ۴-۱۴).

جدول ۴-۱۴: آماره های آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن مربوط به رابطه بین مهارت‌های فنی و مشارکت سازمانی

متغیر	مشارکت کارکنان					
	آزمون	پیرسون		اسپیرمن		وجود رابطه
مهارت فنی	ضریب همبستگی	معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی	معنی داری	تعداد
						مستقیم

بین مهارت‌های ادراکی و مشارکت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

H0: بین مهارت‌های ادراکی و مشارکت سازمانی رابطه وجود ندارد.

H1: بین مهارت‌های ادراکی و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ضرایب همبستگی آزمون پیرسون و اسپیرمن بین دو متغیر مهارت‌های ادراکی و مشارکت سازمانی به ترتیب برابر  $0/394$  و  $0/346$  و با مقدار  $p$  (معنی داری) کمتر از  $0/001$  و کوچکتر از سطح معنی داری  $0/05$  هستند، لذا در این سطح فرض  $H_0$  یعنی عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین مهارت‌های ادراکی و مشارکت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. این مطلب با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و همچنین خط برازش شده در نمودار (۴-۱۳) مورد تأیید است. در ضمن مثبت بودن ضرایب همبستگی و شیب خط برازش شده نشان از رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر  $0/155$  ( $R^2 = 0/155$ ) است یا به عبارتی ۱۵/۵ درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است (۱۵/۵ درصد تغییرات مشارکت سازمانی به وسیله مهارت‌های ادراکی توجیه می شود) (جدول ۴-۱۵)

جدول ۴-۱۵: آماره های آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن مربوط به رابطه بین مهارت‌های ادراکی و مشارکت سازمانی

متغیر	مشارکت سازمانی					
	آزمون	پیرسون		اسپیرمن		وجود رابطه
مهارت‌های ادراکی	ضریب همبستگی	معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی	معنی داری	تعداد
						مستقیم

بین مهارت‌های انسانی و مشارکت سازمانی در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه وجود دارد.

H0: بین مهارت‌های انسانی و مشارکت سازمانی رابطه وجود ندارد.



H1: بین مهارت های انسانی و مشارکت سازمانی رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که ضرایب همبستگی آزمون پیرسون و اسپیرمن بین دو متغیر مهارت های انسانی و مشارکت سازمانی به ترتیب برابر 0/534 و 0/419 و با مقدار p (معنی داری) کمتر از 0/001 و کوچکتر از سطح معنی داری 0/05 هستند، لذا در این سطح فرض  $H_0$  یعنی عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه بین مهارت های انسانی و مشارکت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. این مطلب با توجه به نحوه پراکندگی نقاط و همچنین خط برازش شده در نمودار (4-14) مورد تأیید است. در ضمن مثبت بودن ضرایب همبستگی و شیب خط برازش شده نشان از رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر برابر 0/1 ( $R^2 = 0/1$ ) است یا به عبارتی 10 درصد تغییرات بین دو متغیر مشترک است (10 درصد تغییرات مشارکت سازمانی کارکنان به وسیله مهارت های انسانی مدیران توجیه می شود) (جدول 4-16).

جدول ۴-۱۶: آماره های آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن مربوط به رابطه بین مهارت های انسانی و مشارکت سازمانی

متغیر		مشارکت کارکنان					
آزمون	پیرسون	اسپیرمن		وجود رابطه		نوع رابطه	
مهارت های انسانی	ضریب همبستگی	معنی داری	تعداد	ضریب همبستگی	معنی داری	تعداد	
	۰/۵۳۴	۰/۰۰۱	۳۸۷	۰/۴۱۹	۰/۰۰۱	۱۱۸	دارد
							مستقیم

#### ۱۰- بحث و بررسی

در گذشته که انسان به عنوان یکی از منابع سازمانی مطرح نبود، به راهبردهای لازم در خصوص حفظ و نگهداری انسان و مشارکت آنها کمتر توجه می شد؛ ولی به مرور زمان، با کسب آگاهیهای لازم، انسان به عنوان محوری ترین منبع سازمان شناخته شده است. به عبارتی، منابع انسانی، ثروت واقعی یک سازمان به شمار می رود. امروزه، اغلب سازمانها، موضوع نگهداری از منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه ریزی می کنند و هزینه های زیادی انجام می دهند. یکی از رسالت های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری کارکنان توانمند است (وین، ۲۰۱۶: ۲). شناخت ماندگاری شغلی کارکنان از دو منظر یعنی میزان ماندگاری و عوامل موثر بر ماندگاری شغلی کارکنان، در دنیایی با تغییرات سریع اهمیت به سزایی دارد که عدم توجه به آن باعث سقوط سریع تر سازمان ها می شود. سازمان ها از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته اند که به زعم بسیاری از صاحب نظران نیروی انسانی مهم ترین رکن در این بین است زیرا موفقیت سازمان منوط به انجام درست و صحیح وظایف توسط نیروهای انسانی می باشد. به طور کلی، محققان و پژوهشگران (و غیره) بر این امر اتفاق نظر دارند که برای ایجاد مشارکت و ماندگاری شغلی در بین کارکنان عامل یا علت ویژه ای را نمی توان ارایه کرد، بلکه توجه به ماندگاری شغلی در بین کارکنان سازمان معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است. از این رو در این تحقیق مهارت های مدیران یکی از عوامل تاثیر گذار بر مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است.

از سوی دیگر، اگر مدیران سازمان یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند بدون تردید سازمان از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. امروزه در بررسی عوامل مؤثر در موفقیت سازمان ها بیشترین نقش را به مدیران نسبت می دهند، لذا می توان گفت رمز موفقیت یک سازمان دولتی در گرو مدیرانی است که که دارای مهارت های مدیریتی باشند. تحقیقات نشان می دهد

که سازمان موفق از رهبری قوی، هدف‌های متعالی، انتظارات کاری بالا، جوسازمانی مثبت، چالش‌آور و همیاری مردم برخوردارند. موفقیت و کارایی مدیر با مهارت و دانش او نسبت به فرایند یادگیری، آموزش، سازماندهی، توسعه کار گروهی و اداره مؤثر کارکنان بستگی نزدیکی دارد. امروزه درک صحیح و داشتن مهارت‌های لازم برای اصلاح امور، همچنین ایجاد فرهنگی مبتنی بر دانش و یادگیری مستمر در سازمان از عناصر مهم در مدیریت کلان سازمانهای خدماتی است. بر این اساس اهمیت و ضرورت مهارت‌های مدیریتی و آشنایی مدیران با اولویت به کارگیری مولفه های مهارت مدیر نقشی مهم در بهره‌وری سازمانی دارد. صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثر بخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به کارگیری آنها در موقعیتها و جایگاه های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (میرسپاسی، ۱۳۹۱: ۲۴).

نتایج حاصل از فرضیات اصلی تحقیق نشان می‌دهد بین مهارت‌های مدیران بامشارکت و ماندگاری شغلی در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. و این نتایج با یافته‌های تحقیق ایمانی (۱۳۹۷) نشان داد که بین مهارت‌های مدیران (فنی، ادراکی و انسانی) با مشارکت سازمانی و ماندگاری شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد به طوری که مهارت‌های مدیران ۱۵ درصد تغییرات ماندگاری شغلی کارکنان و ۳۲ درصد تغییرات مشارکت سازمانی را تبیین می‌کند، تحقیق چراغ تپه و دیگران (۱۳۹۵) نشان داد که یکی از عوامل مؤثر بر ماندگاری شغلی پرستاران، عامل مهارت و عملکرد مدیریت می‌باشد، تحقیق صابرفرد و دیوه (۱۳۹۵) نشان داد که بین مدیریت استعداد و مشارکت در بین کارکنان آموزش و پرورش شهرستان بوشهر رابطه معنی‌داری وجود دارد، همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق با یافته‌های خارج از کشور؛ ایتو و براتریج (۲۰۱۸) نشان داد که بین مهارت و حمایت مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، همخوانی دارد. بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق می‌توان گفت هر چقدر مهارت‌های مدیران یک سازمان بیشتر باشد، مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. در تبیین این فرضیات می‌توان چنین بیان نمود که امروزه موضوع مهارت‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است. در واقع هر زمانی مدیران سازمان اولاً بتوانند اعمال کارکنان را هدایت کنند و ثانیاً مسئولیت تمام کارهای سازمان را بر عهده بگیرد بالطبع می‌تواند در ماندگاری کارکنان سازمان مؤثر باشد، و کارکنان تمایل بیشتری برای همکاری و مشارکت با سازمان خواهند داشت. به نظر می‌رسد مهارت‌های مدیران به سبب تاکیدی که بر توانایی‌های بالفعل و پرورش یافته مدیران در سازمان دارد، موجبات افزایش مشارکت و ماندگاری شغلی در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان شده است.

نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق نشان می‌دهد بین مهارت فنی مدیران بامشارکت و ماندگاری شغلی در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. و این نتایج با یافته‌های تحقیق ایمانی (۱۳۹۷) نشان داد که بین مهارت‌های مدیران از جمله (مهارت فنی) با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق می‌توان گفت هر چقدر مهارت فنی مدیران یک سازمان بیشتر باشد، ماندگاری شغلی و مشارکت کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. در تبیین این فرضیات می‌توان چنین بیان نمود که هر زمانی کارکنان یک سازمان احساس کنند مدیریت از توانایی و مهارت بالایی در حوزه فنی و تخصصی دارا می‌باشد زمینه را برای بروز خلاقیت و استعداد خود در سازمان مهیا می‌بینند و در نتیجه سعی می‌کنند در سازمان ماندگار شوند و انگیزه بیشتری برای مشارکت خواهد بود. به نظر می‌رسد مهارت فنی مدیران به سبب تاکیدی که بر داشتن توانایی در انجام وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در

کاربرد فنون و ابزار ویژه است؛ در سازمان دارد، موجبات افزایش مشارکت و ماندگاری شغلی در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان شده است.

نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق نشان می دهد بین مهارت ادراکی مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. و این نتایج با یافته های تحقیق ایمانی (۱۳۹۷) نشان داد که بین مهارت های مدیران از جمله (مهارت ادراکی) با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق می توان گفت هر چقدر مهارت ادراکی مدیران یک سازمان بیشتر باشد، ماندگاری شغلی و مشارکت کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. در تبیین این فرضیات می توان چنین بیان نمود که هر زمانی مدیران سازمان بتوانند پیچیدگی های کل سازمان را درک کنند و از همه عناصر و فعالیت های سازمان مطلع باشند می توانند در زمینه ماندگاری شغلی کارکنان و مشارکت و همکاری نیز اقداماتی انجام دهند. به نظر می رسد مهارت ادراکی مدیران به سبب تأکیدی که بر توانایی در پیچیدگی ها در سازمان دارد، موجبات افزایش ماندگاری شغلی و مشارکت در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان شده است.

نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق نشان می دهد بین مهارت انسانی مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. و این نتایج با یافته های تحقیق ایمانی (۱۳۹۷) نشان داد که بین مهارت های مدیران از جمله (مهارت انسانی) با ماندگاری شغلی کارکنان و مشارکت آنها در آموزش و پرورش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد بنابراین بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق می توان گفت هر چقدر مهارت انسانی مدیران یک سازمان بیشتر باشد، ماندگاری شغلی کارکنان و مشارکت نیز بیشتر خواهد شد. در تبیین این فرضیات می توان چنین بیان نمود که هر زمانی کارکنان سازمان احساس کنند که مدیران آنها در زمینه ایجاد محیط مبتنی بر تفاهم و همکاری تلاش می کنند و همچنین در افراد انگیزه ایجاد می کنند تمایل بیشتری به فعالیت و همکاری و مشارکت با سازمان خواهند داشت. به نظر می رسد مهارت انسانی مدیران به سبب تأکیدی که بر ایجاد انگیزه در کارکنان و تاثیر گذاری بر رفتار آنها در سازمان دارد، موجبات افزایش ماندگاری شغلی در بین کارکنان مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان شده است.

به طور کلی براساس نتایج بدست آمده از فرضیات تحقیق می توان چنین نتیجه گرفت که بین مهارت های مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان رابطه خطی معنی داری وجود دارد و مهمترین پیش بینی کننده ماندگاری شغلی و مشارکت کارکنان، مهارت های انسانی مدیران می باشد. همچنین بین مهارت های فنی، ادراکی و انسانی مدیران با مشارکت و ماندگاری شغلی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. لذا با توجه به یافته های پژوهش پیشنهاد کاربردی ذیل مطرح می شوند:

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد هر چقدر مهارت های مدیریتی در بین مدیران یک سازمان بیشتر باشد، ماندگاری شغلی و مشارکت کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می شود مدیران مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان جهت افزایش مهارت های مدیریتی خود از طریق برگزاری دوره های آموزشی و ایجاد محیط کاری شاد تلاش کنند.

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد هر چقدر مهارت فنی مدیریتی در بین مدیران یک سازمان بیشتر باشد، ماندگاری شغلی و مشارکت کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می شود مدیرانی سر کار بیابند که دارای تخصص و مهارت فنی بالا باشند.

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد هر چقدر مهارت ادراکی مدیریتی در بین مدیران یک سازمان بیشتر باشد، ماندگاری شغلی و مشارکت کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین به مدیران ارشد مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی کرمان پیشنهاد می شود کارهای مربوط به ارباب رجوع را اولویت بندی و سازماندهی کنند. و از همه فعالیت های سازمان اطلاع داشته باشند.

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد هر چقدر مهارت انسانی مدیریتی در بین مدیران یک سازمان بیشتر باشد، ماندگاری شغلی و مشارکت کارکنان نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین به مدیران پیشنهاد می شود کارکنان و دیگر اعضا سازمان را نیز در فعالیتها مشارکت دهند.

## **Investigating the correlation between managers' skills with organizational participation and employees' job retention (Case study: Kerman Social Security Organization's treatment management)**

### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the relationship between managers' skills and organizational participation and job retention of employees in the treatment management of Kerman Social Security Organization. The research method is descriptive-correlational. The statistical population of this study includes all medical staff of Kerman Social Security Organization in the number of 180 people, using Morgan table, 118 people were selected as the sample size. To collect data from the managerial skills questionnaire with validity and reliability 0.88 and 0.828, respectively, and Salehi Organizational Participation questionnaire with 0.88 validity and 0.86 reliability, as well as the job retention questionnaire with validity and reliability, respectively / 91 0 and 0.895 were used. Data were analyzed using SPSS24 software and descriptive and inferential statistics such as mean, standard deviation, Pearson and Spearman correlation coefficient and multivariate regression were used. The results showed that there is a significant linear relationship between managers' skills with organizational participation and job retention of employees in the treatment management of Kerman Social Security Organization and the most important predictor of employee participation and job retention is managers' human skills. There is also a direct and significant relationship between managers' technical, perceptual and human skills with employee participation and job retention.

**Keywords:** Managerial Skills, Job Retention, Organizational Partnership, Social Security Organization.

## منابع:

- افشاری، مصطفی و هنری، حبیب و کارگر، غلامعلی. (۱۳۹۰). ارتباط مهارت‌های سه گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی و ارائه مدل بر اساس AHP، شماره ۱۱: ۵-۳۱.
- افخمی، کرامت‌الله. صلواتی، عادل. احمدی، کیومرث. ایراندوست، منصور. (۱۳۹۸). تبیین مفهوم مشارکت سازمانی و ارائه الگوی ارزیابی آن در سازمان های دولتی ایران، فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، سال دهم، شماره ۳۶، زمستان ۱۳۹۸.
- ایمانی حسنلویی، مهدی، پاشایی، م.، ۱۳۹۲، رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با ماندگاری شغلی و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان، ماهنامه کار و جامعه سال سوم، شماره ۲، صص ۴-۱۱.
- باقری، احمدعلی. ضماهنی، مجید. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل مشارکت سازمانی در سلامت معلمان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران، مجله علوم پزشکی رازی، دوره ۲۷، ویژه نامه روان شناسی.
- بلانچارد، کنت و هرسی، پال. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند. تهران: امیرکبیر.
- بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۹۳). مدیریت آموزش و آموزشگاهی: کاربرد نظریه های مدیریت در برنامه ریزی و نظارت. پرهیزگار، کمال. (۱۳۹۵). تئوری های مدیریت. تهران: دیدار.
- جهانگیری، علی و مهرعلی، امیر هوشنگ. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد - پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی- دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۳۷-۵۶
- چمانی چراغ تپه، رقیه و محمودی، امیرحسین و بابامحمودی، عبدالرضا. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر ماندگاری پرستاران دانشگر در بیمارستان ها، فصلنامه مدیریت پرستاری، دوره ۱، شماره ۳،
- خورشیدی، عباس. (۱۳۹۵). مدیریت و رهبری آموزشی. تهران: یسپرون.
- سجادی، حانیه السادات. (۱۳۹۷). تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان- فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۶، شماره ۱۳، صص ۳۲-۳۷
- سلیمی، قربانعلی. (۱۳۸۴). عوامل مؤثر در کارایی و موفقیت مدیران آموزشی. مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت آموزشی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- صابرفرد، امید و دیره، عزت. (۱۳۸۹) بررسی تأثیر مدیریت استعداد و ماندگاری شغلی بر نگرش کارآفرینانه در کارکنان آموزش و پرورش شهرستان بوشهر، پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر.

طباطبایی اوره، الهام. (۱۳۸۳). تحلیلی پیرامون علل تمایل به ترک کار متخصصان از شرکت های تولید برق. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

علاقه بند، علی. (۱۳۸۹). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: روان.

علیزاده، ابراهیم. (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر تمایل ترک شغل کارکنان. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۱

قاضی زاده، مصطفی و امانی، جمشید. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری سازمان پرسنل مطالعه موردی: یکی از شرکتهای بزرگ تولیدی تحت پوشش بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، اولین همایش ملی مدیریت صنعتی. ۶۲

کاتز، رابرت. (۱۳۹۷). مهارتهای یک مدیر موفق. ترجمه توتونچیان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

گودرزی، محمود و نظری، رسول و احسانی، محمد. (۱۳۹۱). ارائه مدل معادلات ساختاری و اثر مهارتهای ارتباطی بر مهارتهای مدیریتی مدیران ورزشی. پژوهش های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره ۱: ۱۱-۲۰.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۱). لزوم تقویت مهارت مدیریت. مجله مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۸: ۲۳.

میرکمالی، سید محمد. (۱۳۹۶). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.

نالبانتین، هیم و زوتا، آلن. (۱۳۹۷). جلوگیری از فرار کارکنان، تجربه فلیت بانک، ترجمه محمد ابراهیم محجوب. گزیده مدیریت، شماره ۳۸، صص ۸۵-۸۹

Hokey Min and Emam A. , (2017). Developing the profiles of Truck drivers for their Successful recruitment and Retention, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, , Vol. 33, No. 2, pp.149-162.

Ito, J. K. & Broth eridge, C. M. (2014). Does support employees career adaptability lead to commitment, turnover or both?, Human Resource Management, volume 44, number1, John Wiley & Sons, 5-19.

Katz, E. (2015). Why Sociology Abandoned Communication, Published online: 3 September. Springer Science + Business Media, LLC.

Katzenbach, J. R., Canner, N. & Feigen, M. A. (2017). Putting pride to work: Recapturing the most effective motivational force. John Wiley & Sons, 59-68.

Krieg, thn. M (2014). Teacher quality and attrition. Economics of Education Review. 25 (1). 13-27.

Shelly Langan, (2019). Finding the needle in the haystack: the challenge of recruiting and retaining sharp employee, Public personnel Management, Vol. 29 , No. 4, pp.149-162.

Steel, Robert and Lounsbury, John W., (2015) Review and Synthesis of a conceptual literature, *Human Resource Management Review*, Vol 19, pp.271-282

Wynn, Paul (2016) Training, incentives help Practices retain employees, *Cosmetic Surgery Times*, October ASAD , WHY EMPLOYEES STAY--OR GO *Facilities Design & Management*, 02794438, Oct, Vol. 19, Issue 10, pp.46-49.

Xaio, Z & Li, C (2012). Teachers needs in china. *Journal of hebei normal university*. No. 3,

Youngblodd, S & Williams, C. (1918). Turnover, In the *Blackwell Encyclopedic Dictionary of organizational Behavioral*, Nigel Nicholson; Malden: Blackwell publishers.

### **Abstract**

**The aim of this study was to investigate the relationship between managers' skills and organizational participation and job retention of employees in the treatment management of Kerman Social Security Organization. The research method is descriptive-correlational. The statistical population of this study includes all medical staff of Kerman Social Security Organization in the number of 180 people, using Morgan table, 118 people were selected as the sample size. To collect data from the managerial skills questionnaire with validity and reliability 0.88 and 0.828, respectively, and Salehi Organizational Participation questionnaire with 0.88 validity and 0.86 reliability, as well as the job retention questionnaire with validity and reliability, respectively / 91 0 and 0.895 were used. Data were analyzed using SPSS24 software and descriptive and inferential statistics such as mean, standard deviation, Pearson and Spearman correlation coefficient and multivariate regression were used. The results showed that there is a significant linear relationship between managers 'skills with organizational participation and job retention of employees in the treatment management of Kerman Social Security Organization and the most important predictor of employee participation and job retention is managers' human skills. There is also a direct and significant relationship between managers' technical, perceptual and human skills with employee participation and job retention.**

**Keywords: Managerial Skills, Job Retention, Organizational Partnership, Social Security Organization**