

# تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت پرستاران: نقش میانجی برند کارفرما، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی

\*الهام ابراهیمی، فراز صادق وزیری، حسین نوروزی، علیرضا میرزایی

## چکیده

**مقدمه:** ترک خدمت کارکنان متخصص نظیر پرستاران مجرب بیمارستان‌ها، معضلی است که روند رشد بیمارستان‌ها را مختل کرده و برای مدیران که در پی جذب، نگهداشت و بهره‌وری سرمایه‌های انسانی هستند، مشکلی جدی محسوب می‌شود.

**هدف:** هدف این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت با تأکید بر نقش میانجی اشتیاق شغلی، برند کارفرما و تعهد سازمانی در پرستاران است.

**مواد و روش‌ها:** جامعه مورد مطالعه پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر تهران بودند که تعداد ۳۳۲ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند و ۲۸۷ پرسشنامه کامل مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری تحول آفرین باس و اویلیو (۲۰۰۰)، اشتیاق شغلی شوفلی و همکاران (۲۰۰۲)، تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰)، برند کارفرما آمبلر و بارو (۱۹۹۶) و قصد ترک خدمت موبلی و همکاران (۱۹۷۸) استفاده شد و پایایی و روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوا، تحلیل عاملی تأییدی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد پذیرش قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار ایموس استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول آفرین از مسیر دو متغیر در سطح فردی، یعنی اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی و یک متغیر در سطح سازمانی، یعنی برند کارفرما تأثیر منفی و معناداری بر قصد ترک خدمت پرستاران دارد.

**نتیجه‌گیری:** به مدیران و مسئولان بیمارستان‌های دولتی شهر تهران پیشنهاد می‌شود از طریق اتخاذ سبک رهبری مناسب شرایطی فراهم کنند که کارکنان و به صورت خاص پرستاران، با شغل خود عجین شده و با ارتقای برند کارفرمایی و تعهد سازمانی کارکنان، قصد ترک خدمت در آنان را کاهش دهند.

**کلمات کلیدی:** رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی، برند کارفرما، تعهد سازمانی، قصد ترک خدمت.

## \*مؤلف مسئول: الهام ابراهیمی

استادیار پژوهشکده اقتصاد و مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.  
آدرس: e.brahimii@ihcs.ac.ir

## فراز صادق وزیری

استادیارگروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## حسین نوروزی

استادیارگروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## علیرضا میرزایی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## فصلنامه

## مدیریت پرستاری

سال هشتم، دوره هشتم، شماره دوم

تابستان ۱۳۹۸

به رغم اهمیت سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها و عامل اصلی کسب مزیت رقابتی، مطالعات تجربی نشان می‌دهند هر ساله تعداد قابل توجهی از کارکنان متخصص که برای سازمان‌ها مزیت رقابتی محسوب می‌شوند، سازمان‌ها را ترک می‌کنند (۱). مسأله ترک خدمت کارکنان متخصص از جمله پرستاران مجرب، یکی از معضلات سازمانی است و برای مدیران که در پی حفظ، نگهداشت و بهره‌وری نیروی انسانی هستند مشکلی جدی محسوب می‌شود (۲). مصادیق قابل توجه این مسأله در بیمارستان‌ها مخصوصاً در مشاغل مانند پرستاری و برخی مشاغل خدماتی سبب شده بیمارستان‌ها نه تنها به استراتژی‌هایی برای جذب و انگیزش پرسنل روی آورند؛ بلکه در پی اقداماتی برای کاهش ترک خدمت این قشر از کارکنان باشند (۳).

تحقیقات اخیر نشان می‌دهند ساز و کارهایی از قبیل ایجاد تعهد سازمانی که از طریق سبک رهبری تحول‌آفرین جاری می‌شوند در کاهش ترک خدمت کارکنان اثر گذارند. به علاوه، اثر نگرش‌های فردی کارکنان نظیر اشتیاق شغلی و متغیرهایی در سطح سازمان مانند برند کارفرمایی به عنوان متغیر میانجی در این رابطه آزمون شده است (۴، ۵، ۶، ۷). مطابق نتایج این تحقیقات، سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق متغیرهای میانجی قابلیت اثرگذاری بر ترک خدمت کارکنان را دارد.

چارچوب نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین از سوی برنز و بس مطرح شده است. به اعتقاد آنان رهبر تحول‌آفرین فردی است که پیروان را ترغیب به انجام کاری کند که فراتر از آن چه به‌طور معمول انتظار می‌رود باشد. برنز، رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می‌دهند، تعریف می‌کند. بر خلاف تئوری‌های سنتی رهبری، که عمدتاً بر فرایندهای عقلایی متمرکزند، تئوری رهبری تحول‌آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تأکید دارد (۸). رهبری تحول‌آفرین یک فرایند آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به یک هدف جمعی، تحول واقعی سازمان یا سیستم‌های اجتماعی از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بنا می‌کند. این نوع رهبری در سازمان‌های امروز نیازمند تغییر معنادار روابط قدرت در سازمان یا سایر سیستم‌های اجتماعی از ساختار سلسله‌مراتبی به ساختار افقی توأم با برابری است (۹). رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود می‌آید. به عبارت دیگر رهبر تحول‌آفرین، فردی الهام بخش و دارای ملاحظات انسانی است که

زیردستان را هوشمندانه برمی‌انگیزد تا با نگاهی متفاوت و جدید به مسائل توجه کنند (۱۰). رهبران تحول‌آفرین افرادی صاحب بینش‌اند که دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. آن‌ها قادر به ترسیم مسیرهای ضروری نوین برای سازمان‌های جدید هستند. به عبارت دیگر، رهبران تحول‌آفرین بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند. این نوع رهبران می‌توانند تصویر روشنی از آینده ارائه دهند، چشم‌انداز خود را به صورت اثربخش برای کارکنان تبیین کنند و باعث شوند کارکنان با تمایل این چشم‌انداز را به عنوان واقعیت بپذیرند (۱۱). رهبری تحول‌آفرین شامل چهار بُعد کاربزم (نفوذ آرمانی)، الهام‌بخشی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است.

نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها و چشم‌اندازهای الهام‌بخش، درک خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان است. رهبری که نفوذ آرمانی دارد، استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (۱۰).

الهام‌بخشی شامل برانگیختن و ارتقای انگیزه در پیروان است و از طریق احساسات زیردستان صورت می‌گیرد. تأکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادل‌ات روزانه بین رهبر و پیروان. این عامل توصیف‌گر رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌کنند.

ترغیب ذهنی به معنای برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی است. در واقع رفتار رهبر، چالشی برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش کرده و در مورد آنچه می‌توانند انجام دهند، از نو بیندیشند (۱۲). در ترغیب ذهنی رهبران به افراد نمی‌گویند چه کنند؛ بلکه بر روی نیروی کار آموزش‌دیده سرمایه‌گذاری می‌کنند و توان ذهنی آنان را ارتقا می‌بخشند (۱۳).

ملاحظات فردی، توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک تک آن‌ها و انگیزش آنان از طریق تفویض مسئولیت برای یادگیری و کسب تجربه است و زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود برای نیل به نیازهایشان کمک کند و برای توسعه توان بالقوه افراد تلاش نماید (۱۲).

از جمله متغیرهایی که رابطه میانجیگری آن برای کاهش ترک خدمت از طریق رهبری تحول‌آفرین پیشنهاد شده، اشتیاق شغلی (دلبستگی کارکنان) است (۵). اشتیاق شغلی تحت عنوان درونی‌سازی ارزش‌های فرد برای افتخار به شغل خود یا به عبارتی اهمیت کار به عنوان یک ارزش در نزد فرد و کسب هویت روانشناختی تعریف شده است (۱۴). اشتیاق شغلی کارکنان را دارای سه بعد انرژی، جذب و وقف شدن می‌داند (۱۵).

کننده‌ای دارد.

ابعاد برند کارفرما در قالب پنج ارزش معرفی شده است:

ارزش علاقه‌مندی؛ به معنای میزانی که فرد جذب کارفرمایی با محیط کاری چالش برانگیز و برخوردار از خلاقیت می‌شود. ارزش اجتماعی؛ به معنای میزانی که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری پویا و جو تیمی حمایتی فراهم می‌کند. ارزش اقتصادی؛ میزانی است که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که بالاتر از متوسط حقوق بازار پرداخت می‌کند و بسته جبران خدمات جذاب و فرصت‌های ارتقای مناسب فراهم می‌کند. ارزش توسعه‌ای؛ میزانی است که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که به ارزش فردی و اعتماد به نفس همراه با تجارب ارتقای مسیر شغلی برای استخدام در آینده توجه می‌کند و در نهایت ارزش کاربردی که میزانی است که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیطی مشتری‌مدار و بشر دوستانه فراهم می‌کند تا کارکنان هر آنچه آموخته‌اند را به کارگیرند و به دیگران بیاموزند (۱۸).

ترک خدمت به عنوان متغیر وابسته اصلی این پژوهش به دو دسته اصلی (ارادی یا اختیاری و غیرارادی یا اجباری) تقسیم می‌شود که لازم است از هم تفکیک شوند؛ چرا که میان فردی که خودخواسته از سازمان خارج شود و از ادامه فعالیت در آن منصرف می‌شود با فردی که مالک یا مدیر سازمان، عضویت و اشتغال او را لغو و منتفی می‌سازد، تفاوت‌های زیادی وجود دارد. در اینجا منظور از ترک خدمت، خروج داوطلبانه فرد از سازمان (تقاضای استعفا، بازخرید، بازنشستگی زودتر از موعد مقرر یا انتقال به سایر سازمان‌ها) است که تحقق آن در اکثر موارد، هزینه‌های غیرقابل جبرانی را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند (۱۹).

از سوی دیگر ترک خدمت، به خروج دائمی فرد از سازمان اشاره دارد. در اینجا منظور خروج ناشی از کوچک‌سازی، بیماری، اخراج و بازنشستگی نیست؛ بلکه خروجی است که اثر نامناسبی بر سازمان دارد. ترک خدمت در منابعی (۲۰) شامل کناره‌گیری روانشناختی یا فیزیکی عنوان شده است. هرچند معمولاً خروج روانشناختی به خروج فیزیکی از کار منتهی می‌شود.

در مجموع، بررسی پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت تأثیرگذار است؛ هرچند این تأثیر عمدتاً به صورت غیرمستقیم و از طریق سایر متغیرهای نگرشی نظیر رضایت شغلی یا تعهد سازمانی تأیید شده است (۸). بنابراین هدف این تحقیق، ترسیم تصویر روشنی از نحوه تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت است که می‌تواند در تصمیم‌گیرهای راهبردی مدیران و دست‌اندرکاران سیاستگذاری‌ها مفید باشد. در این راستا نقش میانجی دو متغیر در سطح فردی - یعنی اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و یک متغیر در سطح سازمانی - یعنی برند کارفرما مورد بررسی قرار گرفته است.

انرژی یا سرزندگی بیانگر حالتی است که فرد سطح بالایی از انرژی و پشتکار را با اشتیاق در هم می‌آمیزد. این مولفه با مولفه‌های همچون انعطاف‌پذیری ذهنی در کار، تلاش و داشتن پشتکار مشخص می‌شود.

وقف شدن در کار بیانگر حالت الهام بخشی است که فرد با اعتقاد به چالش‌پذیری شغلش به فعالیت می‌پردازد. این مولفه با ویژگی‌هایی همچون احساس چالش برانگیزی شغل و حس غرور و افتخار به شغل مشخص می‌شود.

مجنذب شدن در کار بیانگر حالتی است که فرد به طور کامل در شغلش غوطه ور می‌شود و با تمرکز کامل به فعالیت در شغل می‌پردازد.

متغیر دیگری که رابطه میانجیگری آن برای کاهش ترک خدمت از طریق رهبری تحول آفرین از سوی محققان پیشنهاد شده، تعهد سازمانی است (۶). تعهد سازمانی حالتی است که کارکنان را در راستای کسب اهداف سازمانی راهنمایی کرده و دربرگیرنده شناخت، پیوند و وفاداری کارکنان می‌شود. این متغیر از دید این نظریه پردازان تعهد سازمانی شامل سه بعد تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر است.

تعهد عاطفی اشتیاق هیجانی فرد نسبت به سازمان است. این نوع تعهد از نوع وابستگی عاطفی است که براساس آن فرد هویت خود را از سازمان گرفته، به آن احساس تعلق و وابستگی کرده و از ادامه عضویت در آن لذت می‌برد.

تعهد مستمر به معنای تعهد فرد به سازمان با در نظر داشتن هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان است. طبق این تعریف افراد بدین دلیل در سازمان می‌مانند که اگر سازمان را ترک کنند مزایای شغلی از جمله مقام و جایگاه کاری خود را از دست خواهند داد.

تعهد هنجاری عبارت است از احساس اجبار اخلاقی برای ماندن در سازمان. به عبارتی دیگر افراد بدین دلیل به سازمان تعهد دارند که احساس تکلیف می‌کنند. به عبارتی فرد به دلایلی نظیر احساسات همکاران یا توجه به کارفرما خود را ملزم به ماندن در سازمان می‌داند (۱۶).

متغیر سومی که رابطه میانجیگری آن برای کاهش ترک خدمت از طریق رهبری تحول آفرین از سوی محققان پیشنهاد شده، برند کارفرما است (۴). در مورد متغیر برند کارفرما به عنوان سومین متغیر میانجی تحقیق می‌توان گفت امروزه برندها تنها در انحصار محصولات و شرکت‌ها نیست و برندسازی به حوزه منابع انسانی نیز گسترش پیدا کرده است. برند کارفرما را مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روانشناختی که کارفرما به وسیله آن شناسایی می‌شود، تعریف می‌کنند (۱۷). امروزه برندسازی کارفرما در جذب و نگهداشت منابع انسانی متناسب با شغل و سازمان نقش تعیین

شغلی، برند کارفرما و اشتیاق روانشناختی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد میان رهبری تحول آفرین و این سه متغیر وابسته رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. گاینرس و همکاران (۲۴) در پژوهشی به بررسی ابعاد رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که تأثیر ابعاد مختلف رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت منفی و معنادار است. در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های معرفی شده به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت از طریق سه متغیر میانجی اشتیاق شغلی، تعهد سازمانی و برند کارفرما پرداخته شد. بر این اساس فرضیات تحقیق به شرح زیر است:

فرضیه ۱- رهبری تحول آفرین از مسیر برند کارفرما بر قصد ترک شغل تأثیر منفی و معناداری دارد.

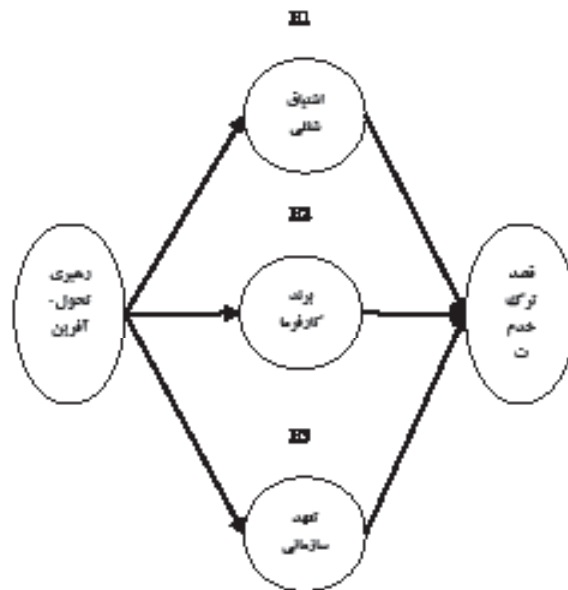
فرضیه ۲- رهبری تحول آفرین از مسیر اشتیاق شغلی بر قصد ترک شغل تأثیر منفی و معناداری دارد.

فرضیه ۳- رهبری تحول آفرین از مسیر تعهد سازمانی بر قصد ترک شغل تأثیر منفی و معناداری دارد.

مدل مفهومی تحقیق در (شکل ۱) نشان داده شده است.

پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی به بررسی پیشایندهای قصد ترک خدمت پرداخته‌اند. از جمله می‌توان به پژوهش دباشی و همکاران (۲۱) اشاره کرد که تمایل به ترک خدمت کارکنان را بر اساس عوامل فردی، شغلی و سازمانی بررسی کرده‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان داد رضایت شغلی، اشتیاق شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده و تضاد کار و خانواده، در مجموع قادر به پیش بینی ۵۰ درصد از تمایل به ترک خدمت کارکنان هستند. رحیم نیا و هوشمند (۲۲) رابطه میان اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بر قصد ترک خدمت پرستاران شاغل در بیمارستان‌های شهرستان کاشمر را بررسی کرده و به این نتیجه دست یافتند که اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی رابطه منفی و معناداری بر قصد ترک خدمت دارند. داش و موهاپاترا (۲۳) در پژوهش خود به بررسی تأثیر اشتیاق شغلی کارکنان بر قصد ترک خدمت پرداختند. نتایج پژوهش آنان تأثیر منفی اشتیاق شغلی کارکنان بر قصد ترک خدمت را مورد تأیید قرار داد.

از سوی دیگر تحقیقات متعددی به بررسی پیامدهای رهبری تحول آفرین اختصاص یافته‌اند. به عنوان مثال، ساهو و همکاران (۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر اشتیاق



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

جهت محدود کردن جامعه با توجه به ظرفیت پژوهش اعمال شد. با توجه به حجم جامعه آماری، برای تعیین تعداد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که مطابق با آن می‌بایست ۳۲۵ پرسشنامه میان پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر تهران به عنوان نمونه پژوهش به صورت تصادفی توزیع شوند. برای جبران پرسشنامه‌هایی که ممکن است اشتباه یا ناقص پر شوند تعداد پرسشنامه توزیع شد. فرایند انتخاب نمونه بدین صورت بود که از میان بیمارستان‌های دولتی شهر تهران، چهار بیمارستان امام خمینی، سینا، طالقانی و شریعتی به صورت تصادفی انتخاب شدند

## مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نظر شیوه تحلیل داده‌ها، همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری است. رویکرد مورد استفاده در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداکثر درست‌نمایی یا مبتنی بر کوواریانس است. در این راستا از نرم‌افزار Amos برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر ۲۱۲۶ نفر از پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر تهران بودند. این شرط به

سنجش قصد ترک خدمت از پرسشنامه موبلی و همکاران (۲۵) که ۳ گویه دارد، استفاده شد. گویه‌ها بر اساس طیف لیکرت پنج درجه ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) اندازه گیری شدند. برای بررسی روایی محتوای پرسشنامه، سوالات در اختیار پنج نفر از اساتید متخصص در زمینه پژوهش قرار گرفت تا پرسشنامه را از نظر روایی محتوا بررسی کنند. پس از انجام اصلاحاتی پرسشنامه تأیید شد. روایی سازه پرسشنامه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی سنجش شد. در خروج ضرایب استاندارد شده مدل تمام سؤال‌ها (به جز یکی از سوالات مربوط به متغیر دلبستگی کارکنان) دارای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ و معنادار بودند (۲۶). البته از آنجا که پایایی این گویه‌ها در تحقیقات دیگر به کرات آزمون شده (۵، ۱۵) از حذف این متغیر که دارای بار عاملی نزدیک به ۰/۵ بود صرف نظر شد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در (جدول ۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	۰/۹۱
نفوذ آرمانی	۰/۸۱
الهام بخشی	۰/۹۷
ترغیب ذهنی	۰/۸۵
ملاحظات فردی	۰/۹۵
اشتتیاق شغلی	۰/۸۴
تعهد سازمانی	۰/۸۲
تعهد عاطفی	۰/۷۱
تعهد هنجاری	۰/۹۳
تعهد مستمر	۰/۸۷
برند کارفرما	۰/۸۸
قصد ترک شغل	۰/۸۵

پذیرش فرضیات تحقیق است.

نتایج (جدول ۲) و (شکل ۲) نشان می‌دهد تأثیر رهبری تحول-آفرین بر اشتتیاق شغلی کارکنان، تعهد سازمانی و برند کارفرما مثبت و معنادار است. تأثیر اشتتیاق شغلی، تعهد سازمانی و برند کارفرما بر قصد ترک خدمت منفی و معنادار است. تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر قصد ترک خدمت از طریق اشتتیاق شغلی، تعهد سازمانی و برند کارفرما منفی و معنادار است و بنابراین فرضیه‌های سه‌گانه تحقیق تأیید می‌شوند. ۳۵ درصد واریانس قصد ترک خدمت، ۴۲ درصد واریانس اشتتیاق شغلی، ۴۱ درصد واریانس تعهد سازمانی و ۲۸ درصد واریانس برند کارفرما توسط متغیرهای موجود در مدل پژوهش حاضر تبیین می‌شود.

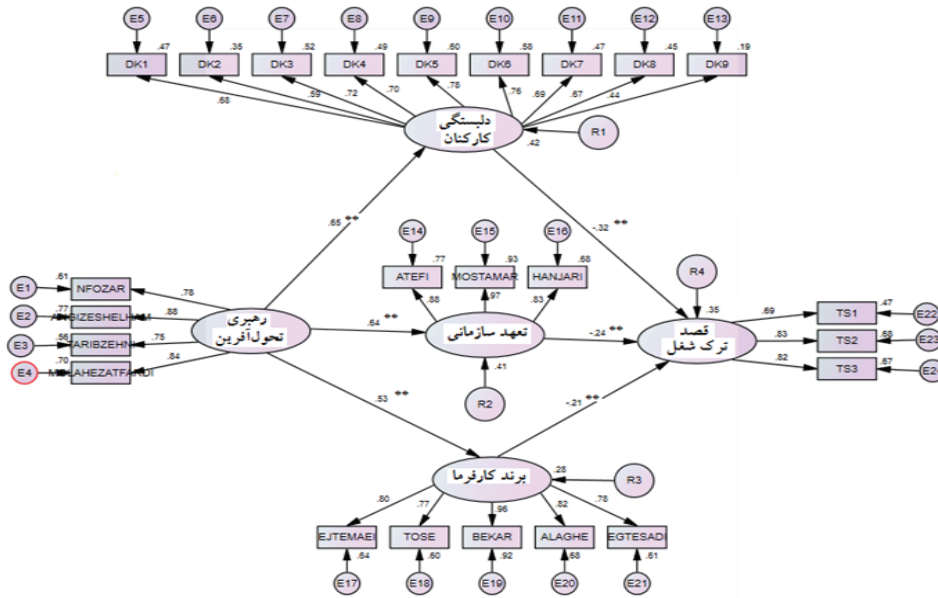
و ۸۳ پرسشنامه در هر بیمارستان توزیع شد. پس از حذف پرسشنامه‌هایی که ناقص یا نادرست پاسخ داده بودند، در نهایت ۲۸۷ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت که نرخ بازگشت ۸۸ درصدی را نشان می‌دهد. لازم به توضیح است که روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نامتناسب بوده است؛ به عبارت دیگر، به صورت مساوی نمونه از هر بیمارستان اخذ شده است.

برای سنجش سبک رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و آویلیو (۱۳) استفاده شد که ۲۰ سؤال دارد و شامل ابعاد نفوذ آرمانی (۸ سؤال)، الهام بخشی (۴ سؤال)، ترغیب ذهنی (۴ سؤال) و ملاحظات فردی (۴ سؤال) است. برای اندازه گیری اشتتیاق شغلی از پرسشنامه شوفلی و همکاران (۱۱) استفاده شد که دارای ۹ گویه است. برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه آلن و می‌ر (۱۶) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه است و شامل ابعاد تعهد عاطفی (۸ سؤال)، تعهد هنجاری (۸ سؤال) و تعهد مستمر (۸ سؤال) می‌باشد. برای اندازه گیری برند کارفرما از پرسشنامه آمبلر و بارو (۱۷) استفاده شد که دارای ۲۴ گویه است. در نهایت، برای

## یافته‌ها

بر اساس یافته‌های توصیفی پژوهش ۶۷/۶۰ درصد پاسخ دهندگان را زنان و ۳۲/۴۰ درصد پاسخ دهندگان را مردان تشکیل دادند. ۷۶/۳۱ درصد لیسانس و ۲۳/۶۹ درصد شرکت کنندگان فوق لیسانس و بالاتر بودند. افراد با سنین کمتر از ۳۰ سال ۲۰/۲۱ درصد، ۳۰-۴۰ سال ۳۹/۰۲ درصد، ۴۱-۵۰ سال ۲۷/۵۳ درصد و ۵۰ سال به بالا ۱۳/۲۴ درصد حجم نمونه آماری را تشکیل دادند. نهایتاً اینکه که افراد با سابقه کار کمتر از ۱۰ سال ۲۶/۴۸ درصد، ۱۱-۱۵ سال ۴۰/۷۷ درصد، ۱۶-۲۰ سال ۲۲/۶۵ درصد و ۲۰ سال به بالا ۱۰/۱۰ درصد بودند.

شکل مدل آزمون شده برای فرضیه ای پژوهش (شکل ۲) همراه با مقادیر استاندارد شده هر یک از مسیرها (جدول ۲)، نشان دهنده



شکل ۲: خروجی مدل آزمون شده پژوهش

جدول ۲: اثرات مستقیم، غیر مستقیم و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

مسیرها	اثر مستقیم	واریانس تبیین شده
به روی قصد ترک شغل از: برند کارفرما	$-.21^{**}$ (-۳/۱۳)	۳۵٪
تعهد سازمانی	$-.23^{**}$ (-۳/۸۴)	
اشتیاق شغلی	$-.33^{**}$ (-۴/۰۹)	
به روی برند کارفرما از: رهبری تحول آفرین	$.53^{**}$ (۸/۹۵)	۲۸٪
به روی تعهد سازمانی از: رهبری تحول آفرین	$.64^{**}$ (۹/۱۸)	۴۱٪
به روی اشتیاق شغلی از: رهبری تحول آفرین	$.65^{**}$ (۹/۷۹)	۴۲٪
تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر قصد ترک شغل از طریق: اشتیاق شغلی	$-.21^{**}$ (-۳/۷۷)	-
تعهد سازمانی	$-.15^{**}$ (-۳/۵۴)	-
برند کارفرما	$-.11^{**}$ (-۲/۹۵)	-

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

شاخص‌های برازش مدل تایید شده در (جدول ۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری (۲۶)

مشخصه	برآورد	ملاک
نسبت مجذور خی به درجه آزادی $df/\chi^2$	۲/۴۷	$1 < df/\chi^2 < 3$
جذر براورد واریانس خطای تقریب RMSEA	۰/۰۴۲	$RMSEA < 0.05$
شاخص نکویی برازش GFI	۰/۹۶	$GFI > 0.95$
شاخص تعدیل شده نکویی برازش AGFI	۰/۹۵	$AGFI > 0.95$
شاخص برازندگی تطبیقی CFI	۰/۹۷	$CFI > 0.95$
شاخص نرم شده برازندگی NNFI	۰/۹۶	$NNFI > 0.95$

- یعنی برند کارفرما بود. در این راستا نتایج متعددی به شرح زیر

حاصل شد.

نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و به عبارت دیگر منجر به افزایش دلبستگی

**بحث**

هدف تحقیق حاضر تبیین ارتباط میان سبک رهبری تحول آفرین و قصد ترک خدمت با میانجی‌گری دو متغیر سطح فردی - یعنی اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و یک متغیر سطح سازمانی

یافته با پژوهش ساهو و همکاران (۷) همخوان است. بنابراین زمانی که برند کارفرما مناسب باشد؛ به عنوان مثال محیط کاری سرگرم کننده باشد، تجارب حرفه ای کارکنان افزایش پیدا کند، کارکنان مورد حمایت و تشویق قرار گیرند، انجام کارها به روش های جدید تشویق شود، سازمان برای خلاقیت کارکنان ارزش قائل شده و از آن استفاده کند، سازمان خدمات با کیفیت به منابع انسانی خود ارائه دهد، فرصت های مناسبی برای ارتقا و رشد وجود داشته باشد و بسته های جبران خدمات جذابی برای کارکنان فراهم شده باشد، قصد ترک خدمت کارکنان کاهش می یابد.

بر اساس نتایج تحقیق، تعهد سازمانی منجر به کاهش قصد ترک خدمت می شود. این یافته با نتایج پژوهش های زویپاتیس و همکاران (۲۸)، آیدوگدو و آسیگیل (۲۹) و جو و پارک (۳۰) همخوانی دارد. کارکنان متعهد نسبت به سازمان احساس وفاداری دارند و خود را ملزم به حفظ و حراست از آن می بینند. تعهد سازمانی یک متغیر مهم در درک رفتار سازمانی است. بنابراین مدیران منابع انسانی می توانند با سنجش میزان تعهد کارکنان، تأکید بر تقویت بعد تعهد عاطفی (در مقابل تعهد هنجاری و مستمر) به کاهش قصد ترک خدمت و ترک خدمت واقعی کمک کنند.

### نتیجه گیری

از آنجا که نتایج این تحقیق نشان داد رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی کارکنان، تعهد سازمانی و برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد، به مدیران و مسئولان بیمارستان های دولتی شهر تهران پیشنهاد می شود در راستای حرکت به سمت سبک رهبری تحول آفرین تلاش نمایند. تعامل درباره مهم ترین ارزش های سازمان و نهادینه کردن آن ها در اذهان افراد، بیان چشم انداز مورد توافق از آینده و تصریح بر اهمیت هدفمندی (که از مصادیق بعد نفوذ آرمانی است)، القای حس افتخار و غرور به کارکنان برای همکاری و مشارکت با سازمان از طریق تقویت هویت یابی سازمانی آن ها (در قالب بعد الهام بخشی)، واداشتن افراد به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف، پیشنهاد شیوه های جدید انجام و تکمیل وظایف، تشویق تفکر غیر سنتی برای پرداختن به مسائل سنتی (در قالب بعد ترغیب ذهنی)، مربی گری، رفتار کردن با کارکنان به عنوان اشخاص و نه صرفاً اعضای گروه، توجه به افراد به عنوان صاحبان نیازها و توانایی ها و آمال و آرزوهای متفاوت، و توسعه فردیت و تسهیل رشد افراد و در مجموع ارتقای حس حمایت سازمانی ادراک شده (در قالب بعد ملاحظات فردی) از مصادیق نیل به سمت سبک رهبری تحول آفرین است.

از آنجا که نتایج پژوهش نشان داد اشتیاق شغلی بر قصد ترک خدمت تأثیر منفی و معناداری دارد، به مدیران و مسئولان بیمارستان های دولتی شهر تهران پیشنهاد می شود شرایطی فراهم کنند که

کارکنان می شود. این یافته با نتایج پژوهش ساهو و همکاران (۷) همخوانی دارد. رهبری تحول آفرین از طریق نفوذ کاریزماتیک، برقراری تعامل، حمایت از ارزش های مشترک و الهام بخشی در کارکنان تحول ایجاد می کند و بدین وسیله موجب فعال سازی نیازهای سطح بالاتر آنان، تمییح کارکنان به فراتر رفتن از علایق شخصی و در نتیجه افزایش اشتیاق شغلی کارکنان می شود.

در عین حال تأثیر رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی کارکنان بیش از سایر متغیرها بود. به صورت مشابه، تأثیر اشتیاق شغلی بر کاهش ترک خدمت نسبت به متغیرهای برند کارفرما و تعهد سازمانی بیشتر بود. این موضوع نشان می دهد، عوامل مرتبط با شغل بیش از عوامل مرتبط با سازمان بر ترک خدمت کارکنان اثرگذارند. به عبارت دیگر، به نظر می رسد هویت یابی پرستاران از طریق شغلشان بیش از هویت یابی سازمانی باشد و این در مورد بیمارستان های دولتی که تفاوت برند کارفرمایی قابل ملاحظه ای ندارند، منطقی به نظر می رسد. بنابراین آنچه که به عین شدن پرستاران با شغل خود بینجامد قاعده تاً تأثیرگذاری بیشتری بر کاهش ترک خدمت آنان خواهد داشت.

رهبری تحول آفرین بر برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج پژوهش های ساهو و همکاران (۷) و گاینرس و همکاران (۲۴) همخوان است. در تبیین این یافته می توان گفت رهبری تحول آفرین به کارکنان تفویض اختیار می کند، به توانمندسازی آنها بها می دهد، از نظرات کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی استفاده می کند، آنها را تشویق می کند نظرات خود را بیان کنند و برای رشد و بهبود کارکنان سرمایه گذاری می کند. این مجموعه تلاش های سازمان در برقراری ارتباط با کارکنان، به منظور ایجاد محیطی مطلوب برای کار کردن همان اقداماتی است که منجر به ارتقای برند کارفرما می شود.

رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشت. این یافته نشان می دهد ملاحظات فردی، الهام بخشی و نفوذ کاریزماتیک که از مصادیق سبک رهبری تحول آفرین هستند، حس تعهد عاطفی کارکنان به سازمان را افزایش می دهند.

اشتیاق شغلی کارکنان بر قصد ترک خدمت تأثیر منفی و معناداری داشت. این یافته با نتایج پژوهش های کشتکاران و همکاران (۲۷)، ساهو و همکاران (۷) و زویپاتیس و همکاران (۲۸) و داش و موهاپاترا (۲۳) همخوانی دارد. اگر کارکنان در محل کار احساس کنند سرشار از انرژی هستند، حتی زمانی که کارها خوب پیش نمی رود پشتکار داشته و ثابت قدم باشند، در شغلشان احساس قوت و نیرومندی داشته باشند، کاری که انجام می دهند برایشان سرشار از معنا و هدفمند باشد و هنگام کار ذهنشان درگیر موقعیت کاری باشد، قصد ترک خدمت در آن ها کاهش می یابد.

برند کارفرما بر قصد ترک خدمت تأثیر منفی و معناداری دارد. این

در بیمارستان های خصوصی آزمون شده و نتایج مربوط به آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود. به علاوه از آنجا که جامعه آماری تحقیق بیمارستان های دولتی معرفی شده و با روش نمونه گیری تصادفی چهار بیمارستان مورد آزمون قرار گرفته اند، تعمیم پذیری نتایج را می توان محدود دانست. البته لازم به ذکر است که یک طرح نمونه گیری وسیع، هرچند ممکن است تعمیم پذیری نتایج را افزایش دهد، اما بر هزینه تحقیق نیز خواهد افزود. اکثر پژوهش های کاربردی نظیر این پژوهش منحصر به قلمرو خاصی است که در آن نتایج در بهترین وضعیت قابل تعمیم به موقعیت های یکسان خواهد بود. اگرچه این کاربرد محدود، از ارزش علمی تحقیق نمی کاهد ولی تعمیم پذیری آن چندان گسترده نیست (۳۱). لذا پیشنهاد دیگر تحقیق، آزمون مدل در بیمارستان های دولتی شهر تهران و مقایسه نتایج با نتیجه گیری این پژوهش است. بررسی تاثیر متغیرهای میانجی این تحقیق بر یکدیگر، خارج از چارچوب و هدف تحقیق بوده؛ کما اینکه می تواند در تحقیقات دیگر مورد آزمون واقع شود. نکته دیگر اینکه در پژوهش حاضر از ابزار خوداظهاری (پرسشنامه) برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی از روش های پژوهش کیفی جهت فهم عمیق تر عوامل تأثیرگذار بر قصد ترک خدمت استفاده شود. نهایتاً اینکه پژوهش حاضر به صورت مقطعی و در یک دوره زمانی انجام شد. انجام پژوهش های طولی برای شناخت دقیق تر عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت و بررسی تأثیر سایر عوامل مداخله گر در بازه های زمانی طولانی تر به غنای بحث کمک خواهد کرد.

کارکنان حس هویت شغلی داشته و به شغلشان افتخار کنند. این امر از طرق مختلفی نظیر برگزاری سمینارهایی با حضور بیماران بهبود یافته برای تجلیل از خدمات پرستاران شایسته و انتخاب معیارهای پرستاران شایسته تقدیر و تجلیل از خدمات حرفه ای آنان قابل احصاست.

تأثیر منفی برند کارفرما بر قصد ترک خدمت به مدیران و مسئولان بیمارستانهای دولتی این پیام را می دهد که به اهمیت محیط کاری سازمان و اقدامات بهینه در حوزه مدیریت منابع انسانی نظیر جذب، نگهداشت و جدایی کارکنان که تصویر مثبت یا منفی در ذهن کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و جامعه به عنوان کارکنان یا مشتریان بالقوه خواهد داشت، توجه نمایند. ارائه طرح های کارمندیاری برای توجه به دغدغه های کارکنان و ارائه خدمات مشاوره به آنان از پیشنهاد های خاص این تحقیق است. این طرح ها شامل مجموعه بسته های خدماتی است که به کارکنان ارائه می شود تا برای مشکلات گوناگون خود از تدابیر کارشناسانه استفاده کنند.

تأثیر منفی تعهد سازمانی بر قصد ترک خدمت نیز راهکارهای مرتبطی در دسترس مدیران و سیاستگذاران بیمارستان ها قرار می دهد تا در راستای ارتقای تعهد عاطفی کارکنان تلاش نمایند. اعلان عمومی موفقیت های سالانه سازمان و تشریح نقش پرستاران در این توفیق های سالانه کمک می کند تا کارکنان نه تنها در داخل بلکه در سطح جامعه نیز احساس افتخار کنند و با افتخار به حضور در بیمارستان، تعهد عاطفی بالایی داشته باشند. از آنجاکه پژوهش حاضر در بیمارستان های دولتی شهر تهران انجام گرفته، پیشنهاد می شود مدل ارائه شده در این تحقیق

## Reference

1. Ambrosius, J. Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*. 2018; 60 (1): 53 - 68.
2. Lu, A. C. C., & Gursoy, D. Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2016; 40 (2): 210 - 235.
3. Chiu, Chou-Kang, Chi-Sheng Chien, Chieh-Peng Lin, and Ching Yun Hsiao. Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of management development* 2005; 24 (10): 837 - 855.
4. Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*. 2013; 24 (5): 763 - 776.
5. Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business & Management Research*. 2014; 6 (3): 205-209.
6. Priyadarshi, P. Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2011, 46 (3): 510 - 522.
7. Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*. 2018; 39 (1): 82 - 99.
8. Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of



- follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*. 2015; 26 (2): 286 - 299.
9. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*. 2013; 24 (1): 270 - 283.
  10. Mirkamali, M. & Choopani, H. The Relationship between transformational Leadership and the attitude to organizational innovation in an insurance company. *Insurance Newsletter*. 2012; 26 (3): 155 - 181. [Persian].
  11. Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 2013; 34 (7): 942 - 958.
  12. Toonke nejhada, M. Comparison of two leadership styles of servant and transformational two Environment, two Leadership Styles, *Tadbir*. 2007; 174; 22-25. [Persian].
  13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short. Mind Garden, 2000.
  14. Lodahel, T.M & Kejner, M. The definition and measure of job. *Journal of applied psychology*. 1965; 49: 24 - 33.
  15. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*. 2002; 3 (1): 71-92.
  16. Allen, N.J. & Meyer, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*. 1990; 63 (1): 1-18.
  17. Ambler, T., & Barrow, S. The employer brand. *Journal of brand management*. 1996; 4 (3): 185 - 206.
  18. Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*. 2005; 24 (2): 151- 171.
  19. Allen, D. & Bryant, P. *Managing Employee Turnover: Dispelling Myths and Fostering Evidence-Based Retention Strategies*. 2012; Business Expert Press.
  20. Noe, R., Hollenbeck, Gerhart, B. & Wright, P. *Human resource management Gaining a competitive advantage* (Translator: Ebrahimi, E.). 2019. Tehran, Ketabe Mehraban. [Persian].
  21. Debashi, F., Noori, A., Arizi, H. & Dibaji, M. Predicting the desire to leave employees based on individual, occupational and organizational factors. *Knowledge and research in applied psychology*. 2017; 2 (64): 45 - 54. [Persian].
  22. Rahiminia, F. & Hooshmand, F. Investigating the relationship between job attachment and organizational commitment of employees (Case study: nurses of Kashmar hospitals). *Fourth International Conference on Applied Research in Management and Accounting*. 2017. [Persian].
  23. Dash, S., & Mohapatra, J. Employee Perception on the Role of HR for Creating and Managing Employer Branding towards its Brand: An Explorative Study. *Prabandhan Indian Journal of Management*. 2016; 9 (2): 41 - 54.
  24. Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2016; 12 (3): 243 - 266.
  25. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*. 1978; 63 (4): 408 - 415.
  26. Esfidani, M. & Mhseni, Sh. *Structural equations based on partial least squares approach*. 2015. Tehran: Mehraban Publication.
  27. Keshtkaran, A., Kavooosi, Z., Gholipour, A., Sohrabi zadeh. S. & Sharafi, Z. Occupational involvement and its Influencing factors in Nurses of Shiraz University of Medical Sciences. 2013; 6 (2): 147-156. [Persian].
  28. Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*. 2014; 41: 129 - 140.
  29. Aydogdu, S., & Asikgil, B. An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*. 2011; 1 (3): 43 - 53.

30. Joo, B. K., & Park, S. Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010; 31(6): 482 - 500.
31. Sekaran, U. *Research methods for business- A skill building approach* (Translated by saebi, M & Shirazi, M.). 2015; Tehran: Public Management Publication.

# The impact of transformational leadership style on nurses' turnover Intention: the mediating role of employer branding, job engagement and organizational commitment

Elham Ebrahimi, Faraz Sadeghvaziri, Hossein Norouzi, Alireza Mirzaei

**Introduction:** Expert employees' turnover such as experienced nurses in hospitals is a problem that disrupts the growth of hospitals and is a serious problem for managers seeking to hire, maintain and utilize human capital.

**Aim:** The purpose of this study is to investigate the effect of transformational leadership style on turnover intention, with emphasis on the mediating role of job engagement, employer branding and organizational commitment of nurses.

**Material & Methods:** The study population was nurses of public hospitals in Tehran. 332 of them were selected by random sampling and 287 correct questionnaires were analyzed. To collect data, standard questionnaires of transformation leadership style of Bass & Avilio (2000), job engagement of Schaufeli et al. (2002), organizational commitment of Allen & Meyer (1990), employer branding of Ambler & Barrow (1996) and turnover intention of Mobley et al. (1978) were used. Reliability and validity of the questionnaires were accepted through content validity, confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha coefficient. For data analysis, structural equation modeling and Amos software were used.

**Results:** The results of this study showed that transformational leadership has a negative significant effect on turnover intention of nurses through two ways; two variables at the individual level, i.e., job engagement and organizational commitment, and one variable at the organizational level, i.e., employer branding.

**Conclusion:** It is recommended that managers of Tehran's public hospitals provide conditions through adopting a proper leadership style in a way that engage the nurses to their jobs and reduce their turnover intention by promoting the employer branding and organizational commitment of the nurses.

**Key words:** Transformational leadership, job engagement, employer branding, organizational commitment, turnover intention.

## \* Corresponding author

### Ebrahimi E.

Assistant professor, Institute For humanities and cultural studies, Tehran, Iran.

Address: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

### Sadeghvaziri F.

Assistant Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran.

### Norouzi H.

Assistant Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran.

### Mirzaei A.

Master of Business Administration, Kharazmi University, Tehran, Iran.

## Nursing Management

Quarterly Journal of Nursing  
Management

Vol 8, No 2, 2019