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 بهره وری 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 بیمارستان های 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 آویلیو (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 داده ها 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 بیمارستان های دولتی شهر تهران پیشنهاد می شود 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.ebrahimi@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

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

مقدمه

بـه رغـم اهمیـت سـرمایه انسـانی بـه عنـوان مهم‌تریـن سـرمایهٔ سـازمان‌ها و عامـل اصلـی کسـب مزیـت رقابتـی، مطالعـات تجربـی نشـان می‌دهنـد هـر سـاله تعـداد قابـل توجهـی از کارکنـان متخصـص کـه بـرای سـازمان‌ها مزیـت رقابتـی محسـوب مـی شـوند، سـازمان‌ها را تـرک می‌کننـد (۱). مسـأله تـرک خدمـت کارکنـان متخصـص از جملـه پرسـتاران مجـرب، یکـی از معضـلات سـازمانی اسـت و بـرای مدیـران کـه در پـی حفـظ، نگهداشـت و بهـره وری نیـروی انسـانی هسـتند مشـکلی جـدی محسـوب می‌شـود (۲). مصادیـق قابـل توجـه ایـن مسـأله در بیمارسـتان‌ها مخصوصـاً در مشـاغلی ماننـد پرسـتاری و برخـی مشـاغل خدماتـی سـبب شـده بیمارسـتان‌ها نـه تنهـا بـه اسـتراتژی‌هایی بـرای جـذب و انگیـزش پرسـنل روی آورنـد؛ بلکـه در پـی اقداماتـی بـرای کاهـش تـرک خدمـت ایـن قشـر از کارکنـان باشـند (۳).

تحقیقـات اخیـر نشـان می‌دهنـد سـاز وکارهایـی از قبیـل ایجـاد تعهـد سـازمانی کـه از طریـق سـبک رهبـری تحول‌آفریـن جـاری می‌شـوند در کاهـش تـرک خدمـت کارکنـان اثـر گذارنـد. بـه عـلاوه، اثـر نگرش‌هـای فـردی کارکنـان نظیـر اشـتیاق شـغلی و متغیرهایـی در سـطح سـازمان ماننـد برنـد کارفرمایـی بـه عنـوان متغیـر میانجـی در ایـن رابطـه آزمـون شـده اسـت (۴، ۵، ۶، ۷). مطابـق نتایـج ایـن تحقیقـات، سـبک رهبـری تحول‌آفریـن از طریـق متغیرهـای میانجـی قابلیـت اثرگـذاری بـر تـرک خدمـت کارکنـان را دارد.

چارچـوب نظریـه سـبک رهبـری تحـول آفریـن از سـوی برنـز و بـس مطـرح شـده اسـت. بـه اعتقـاد آنـان رهبـر تحـول آفریـن فـردی اسـت کـه پیـروان را ترغیـب بـه انجـام کاری کنـد کـه فراتـر از آن چـه به‌طـور معمـول انتظـار مـی‌رود باشـد. برنـز، رهبـری تحـول آفریـن را بـه عنـوان فرآینـدی کـه در آن رهبـران و پیـروان یکدیگـر را بـه سـطوح بالاتـری از اخـلاق و انگیـزش سـوق می‌دهنـد، تعریـف می‌کنـد. بـر خـلاف تئوری‌هـای سـنتی رهبـری، کـه عمدتـاً بـر فرایندهـای عقلایـی متمرکزنـد، تئـوری رهبـری تحـول آفریـن بـر احساسـات و ارزش‌هـا تأکیـد دارد (۸). رهبـری تحـول آفریـن یـک فراینـد آگاهانـه، اخلاقـی و معنـوی اسـت کـه الگوهـای مسـاوی روابـط قـدرت بیـن رهبـران و پیـروان را بـرای رسـیدن بـه یـک هـدف جمعـی، تحـول واقعـی سـازمان یـا سیسـتم‌های اجتماعـی از طریـق طـرح مشـارکتی قابـل اعتمـاد بنـا می‌کنـد. ایـن نـوع رهبـری در سـازمان‌های امـروز نیازمنـد تغییـر معنـادار روابـط قـدرت در سـازمان یـا سـایر سیسـتم‌های اجتماعـی از سـاختار سلسـله مراتبـی بـه سـاختار افقـی تـوأم بـا برابـری اسـت (۹). رهبـری تحـول آفریـن نوعـی رهبـری اسـت کـه در آن علایـق و منافـع زیردسـتان توسـعه یافتـه و احسـاس آگاهـی و پذیـرش نسـبت بـه اهـداف و مأموریـت هـای سـازمان بـه وجـود می‌آیـد. بـه عبـارت دیگـر رهبـر نحول‌آفریـن، فـردی الهـام بخـش و دارای ملاحظـات انسـانی اسـت کـه زیردسـتان را هوشـمندانه برمی‌انگیـزد تـا بـا نگاهـی متفـاوت و جدیـد بـه مسـائل توجـه کننـد (۱۰). رهبـران تحول‌آفریـن افـرادی صاحـب بینش‌انـد کـه دیگـران را بـرای انجـام کارهـای اسـتثنایی بـه چالـش و تـلاش وا می‌دارنـد. آن‌هـا قـادر بـه ترسـیم مسـیرهای ضـروری نویـن بـرای سـازمان‌های جدیـد هسـتند. بـه عبـارت دیگـر، رهبـران تحـول آفریـن بـر تغییـرات حاکـم بـر سـازمان اشـراف کامـل دارنـد. ایـن نـوع رهبـران می‌تواننـد تصویـر روشـنی از آینـده ارائـه دهنـد، چشـم انـداز خـود را بـه صـورت اثربخـش بـرای کارکنـان تبییـن کننـد و باعـث شـوند کارکنـان بـا تمایـل ایـن چشـم انـداز را بـه عنـوان واقعیـت بپذیرنـد (۱۱). رهبـری تحـول آفریـن شـامل چهـار بُعـد کاریزمـا (نفـوذ آرمانـی)، الهام‌بخشـی، ترغیـب ذهنـی و ملاحظـات فـردی اسـت.

نفـوذ آرمانـی شـامل بینـش هـا و چشـم اندازهـای الهام‌بخـش، درک خطـرات و سـختی‌های مشـترک و کسـب اعتمـاد و اطمینـان زیردسـتان اسـت. رهبـری کـه نفـوذ آرمانـی دارد، اسـتانداردهای بالایـی از رفتارهـای اخلاقـی را نشـان مـی دهـد (۱۰).

الهـام بخشـی شـامل برانگیختـن و ارتقـای انگیـزه در پیـروان اسـت و از طریـق احساسـات زیردسـتان صـورت می‌گیـرد. تأکیـد انگیـزش الهـام بخـش بـر احساسـات و انگیـزه هـای درونـی اسـت نـه بـر تبـادلات روزانه بیـن رهبـر و پیـروان. ایـن عامـل توصیف‌گـر رهبرانـی اسـت کـه ازطریق مشـارکت دادن پیـروان در ترسـیم چشـم انـداز، تعهـد آنهـا را افزایـش داده و ایجـاد انگیـزه می‌کننـد.

ترغیـب ذهنـی بـه معنـای برانگیختـن پیـروان بـه وسـیله رهبـر بـه منظـور کشـف راه‌حل‌هـای جدیـد و تفکـر مجـدد در مـورد حـل مشـکلات سـازمانی اسـت. در واقـع رفتـار رهبـر، چالشـی بـرای پیـروان ایجـاد می‌کنـد کـه دوبـاره در مـورد کاری کـه انجـام می‌دهنـد، کوشـش کـرده و در مـورد آنچـه می‌تواننـد انجـام دهنـد، از نـو بیندیشـند (۱۲). در ترغیـب ذهنـی رهبـران بـه افـراد نمی‌گوینـد چـه کننـد؛ بلکـه بـر روی نیـروی کار آموزش‌دیـده سـرمایه گـذاری می‌کننـد و تـوان ذهنـی آنـان را ارتقـا می‌بخشـند (۱۳).

ملاحظـات فـردی، توجـه بـه تفاوت‌هـای فـردی پیـروان، ارتبـاط بـا تـک تـک آن‌هـا و انگیـزش آنـان از طریـق تفویـض مسـئولیت بـرای یادگیری و کسـب تجربـه اسـت و زمانـی رخ مـی دهـد کـه رهبـر بـه پیـروان خـود بـرای نیـل بـه نیازهایشـان کمـک کنـد و بـرای توسـعه تـوان بالقـوه افراد تـلاش نمایـد (۱۲).

از جملـه متغیرهایـی کـه رابطـه میانجیگـری آن بـرای کاهـش تـرک خدمـت از طریـق رهبـری تحـول آفریـن پیشـنهاد شـده، اشـتیاق شـغلی (دلبسـتگی کارکنـان) اسـت (۵). اشـتیاق شـغلی تحـت عنـوان درونی‌سـازی ارزش‌هـای فـرد بـرای افتخـار بـه شـغل خـود یـا بـه عبارتـی اهمیـت کار بـه عنـوان یـک ارزش در نـزد فـرد و کسـب هویـت روانشـناختی تعریـف شـده اسـت (۱۴). اشـتیاق شـغلی کارکنـان را دارای سـه بعـد انـرژی ، جـذب و وقـف شـدن می‌داننـد (۱۵).

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

انـرژی یـا سـرزندگی بیانگـر حالتـی اسـت کـه فـرد سـطح بالایـی از انـرژی و پشـتکار را بـا اشـتیاق در هـم می‌آمیـزد. ایـن مولفـه بـا مولفـه هایـی همچـون انعطاف‌پذیـری ذهنـی در کار، تـلاش و داشـتن پشـتکار مشـخص می‌شـود.

وقـف شـدن در کار بیانگـر حالـت الهـام بخشـی اسـت کـه فـرد بـا اعتقـاد بـه چالـش پذیـری شـغلش بـه فعالیـت می‌پـردازد. ایـن مولفـه بـا ویژگی‌هایـی همچـون احسـاس چالـش برانگیـزی شـغل و حـس غـرور و افتخـار بـه شـغل مشـخص می‌شـود.

مجـذوب شـدن در کار بیانگـر حالتـی اسـت کـه فـرد بـه طـور کامـل در شـغلش غوطـه ور می‌شـود و بـا تمرکـز کامـل بـه فعالیـت در شـغل مـی پـردازد.

متغیـر دیگـری کـه رابطـه میانجیگـری آن بـرای کاهـش تـرک خدمـت از طریـق رهبـری تحـول آفریـن از سـوی محققـان پیشـنهاد شـده، تعهـد سـازمانی اسـت (۶). تعهـد سـازمانی حالتـی اسـت کـه کارکنـان را در راسـتای کسـب اهـداف سـازمانی راهنمایـی کـرده و دربرگیرنـده شـناخت، پیونـد و وفـاداری کارکنـان می‌شـود. ایـن متغیـر از دیـد ایـن نظریـه پـردازان تعهـد سـازمانی شـامل سـه بعـد تعهـد عاطفـی، هنجـاری و مسـتمر اسـت.

تعهـد عاطفـی اشـتیاق هیجانـی فـرد نسـبت بـه سـازمان اسـت. ایـن نوع تعهـد از نـوع وابسـتگی عاطفـی اسـت کـه براسـاس آن فـرد هویـت خـود را از سـازمان گرفتـه، بـه آن احسـاس تعلـق و وابسـتگی کـرده و از ادامـه عضویـت در آن لـذت می‌بـرد.

تعهـد مسـتمر بـه معنـای تعهـد فـرد بـه سـازمان بـا در نظـر داشـتن هزینه‌هـای مرتبـط بـا تـرک سـازمان اسـت. طبـق ایـن تعریـف افـراد بدیـن دلیـل در سـازمان می‌ماننـد کـه اگـر سـازمان را تـرک کننـد مزایـای شـغلی از جملـه مقـام و جایـگاه کاری خـود را از دسـت خواهنـد داد.

تعهـد هنجـاری عبـارت اسـت از احسـاس اجبـار اخلاقـی بـرای مانـدن در سـازمان. بـه عبارتـی دیگـر افـراد بدیـن دلیـل بـه سـازمان تعهـد دارنـد کـه احسـاس تکلیـف می‌کننـد. بـه عبارتـی فـرد بـه دلایلـی نظیـر احساسـات همـکاران یـا توجـه بـه کارفرمـا خـود را ملـزم بـه مانـدن در سـازمان می‌دانـد (۱۶).

متغیـر سـومی کـه رابطـه میانجیگـری آن بـرای کاهـش تـرک خدمـت از طریـق رهبـری تحـول آفریـن از سـوی محققـان پیشـنهاد شـده، برنـد کارفرمـا اسـت (۴). در مـورد متغیـر برنـد کارفرمـا بـه عنـوان سـومین متغیـر میانجـی تحقیـق می‌تـوان گفـت امـروزه برندهـا تنهـا در انحصـار محصـولات و شـرکت هـا نیسـت و برندسـازی بـه حـوزه منابع انسـانی نیز گسـترش پیـدا کـرده اسـت. برنـد کارفرمـا را مجموعـه‌ای از مزیت‌هـای کارکـردی، اقتصـادی و روانشـناختی کـه کارفرمـا بـه وسـیله آن شناسـایی می‌شـود، تعریـف می‌کننـد (۱۷). امـروزه برندسـازی کارفرمـا در جـذب و نگهداشـت منابـع انسـانی متناسـب بـا شـغل و سـازمان نقـش تعییـن کننـده‌ای دارد.

ابعاد برند کارفرما در قالب پنج ارزش معرفی شده است:

ارزش علاقه‌منـدی؛ بـه معنـای میزانـی کـه فـرد جـذب کارفرمایـی بـا محیـط کاری چالـش برانگیـز و برخـوردار از خلاقیـت می‌شـود. ارزش اجتماعـی؛ بـه معنـای میزانـی کـه فـرد جـذب کارفرمایـی می‌شـود کـه محیـط کاری پویـا و جـو تیمـی حمایتـی فراهـم می‌کنـد. ارزش اقتصـادی؛ میزانـی اسـت کـه فـرد جـذب کارفرمایـی می‌شـود کـه بالاتـر از متوسـط حقـوق بـازار پرداخـت می‌کنـد و بسـته جبـران خدمـات جـذاب و فرصت‌هـای ارتقـای مناسـب فراهـم می‌کنـد. ارزش توسـعه‌ای ؛ میزانـی اسـت کـه فـرد جـذب کارفرمایـی می‌شـود کـه بـه ارزش فـردی و اعتمـاد بـه نفـس همـراه بـا تجـارب ارتقـای مسـیر شـغلی بـرای اسـتخدام در آینـده توجـه می‌کنـد و در نهایـت ارزش کاربـردی کـه میزانـی اسـت کـه فـرد جـذب کارفرمایـی می‌شـود کـه محیطـی مشـتری‌مدار و بشـر دوسـتانه فراهـم می‌کنـد تـا کارکنـان هـر آنچـه آموخته‌انـد را بـه کارگیرنـد و بـه دیگـران بیاموزنـد (۱۸).

تـرک خدمـت بـه عنـوان متغیـر وابسـته اصلـی این پژوهـش به دو دسـته اصلـی (ارادی یـا اختیـاری و غیـرارادی یـا اجبـاری) تقسـیم می‌شـود کـه لازم اسـت از هـم تفکیـک شـوند؛ چـرا کـه میـان فـردی کـه خودخواسـته از سـازمان خـارج شـود و از ادامـه فعالیـت در آن منصـرف می‌شـود بـا فـردی کـه مالـک یا مدیـر سـازمان، عضویـت و اشـتغال او را لغـو و منتفی می‌سـازد، تفاوت‌هـای زیـادی وجـود دارد. در اینجـا منظـور از تـرک خدمـت، خـروج داوطلبانـه فـرد از سـازمان (تقاضـای اسـتعفا، بازخریـد، بازنشسـتگی زودتـر از موعـد مقـرر یـا انتقـال بـه سـایر سـازمان‌ها) اسـت کـه تحقـق آن در اکثـر مـوارد، هزینه‌هـای غیرقابـل جبرانـی را بـر سـازمان‌ها تحمیـل می‌کنـد (۱۹).

از سـوی دیگـر تـرک خدمـت، بـه خـروج دائمـی فـرد از سـازمان اشـاره دارد. در اینجـا منظـور خـروج ناشـی از کوچک‌سـازی، بیمـاری، اخـراج و بازنشسـتگی نیسـت؛ بلکـه خروجـی اسـت کـه اثـر نامناسـبی بـر سـازمان دارد. تـرک خدمـت در منابعـی (۲۰) شـامل کناره‌گیـری روانشـناختی یـا فیزیکـی عنـوان شـده اسـت. هرچنـد معمـولاً خـروج روانشـناختی بـه خـروج فیزیکـی از کار منتهـی می‌شـود.

در مجمـوع، بررسـی پژوهشـهای انجـام شـده نشـان مـی دهـد کـه رهبـری تحـول آفریـن بـر قصـد تـرک خدمـت تأثیرگـذار اسـت؛ هرچنـد ایـن تأثیـر عمدتـاً بـه صـورت غیرمسـتقیم و از طریـق سـایر متغیرهـای نگرشـی نظیـر رضایـت شـغلی یـا تعهـد سـازمانی تأییـد شـده اسـت (۸). بنابرایـن هـدف ایـن تحقیـق، ترسـیم تصویـر روشـنی از نحوه تأثیر سـبک رهبـری تحول‌آفریـن بـر قصـد تـرک خدمـت اسـت کـه می‌توانـد در تصمیـم گیرهـای راهبـردی مدیـران و دسـت‌اندرکاران سیاسـتگذاری‌ها مفیـد باشـد. در ایـن راسـتا نقـش میانجـی دو متغیـر در سـطح فـردی- یعنـی اشـتیاق شـغلی و تعهـد سـازمانی کارکنـان و یـک متغیـر در سـطح سـازمانی - یعنـی برنـد کارفرمـا مـورد بررسـی قـرار گرفتـه اسـت.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

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 تاثیر اشتیاق شغلی کارکنان بر قصد ترک خدمت پرداختند. نتایج پژوهش آنان تاثیر منفی اشتیاق شغلی کارکنان بر قصد ترک خدمت را مورد تأیید قرار دارد.

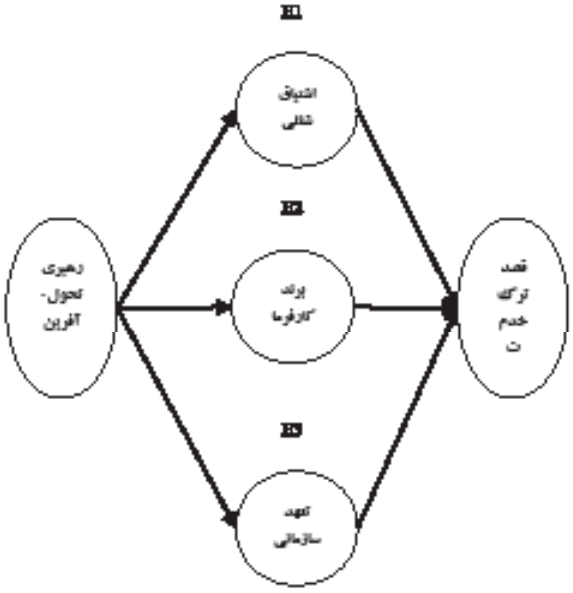
از سوی دیگر تحقیقات متعددی به بررسی پیامدهای رهبری تحول‌آفرین اختصاص یافته‌اند. به عنوان مثال، ساهو و همکاران (۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر اشتیاق شغلی، برند کارفرما و اشتیاق روانشناختی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد میان رهبری تحول آفرین و این سه متغیر وابسته رابطه مثبت و معناداری 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 تحول‌آفرین بر قصد ترک خدمت منفی و معنادار است. در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های معرفی شده به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین 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 تاثیر منفی و معناداری دارد.

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

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

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



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

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 درست نمایی 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 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 ۳۳۲ 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

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

و ۸۳ پرسشنامه در هر بیمارستان توزیع شد. پس از حذف پرسشنامه هایی که ناقص یا نادرست پاسخ داده شده بودند، درنهایت 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 (۴سؤال)، ترغیب ذهنی (۴سؤال) و ملاحظات فردی (۴سؤال) است. برای اندازه گیری اشتیاق شغلی از پرسشنامه شوفلی و همکاران (۱۱) استفاده شد که دارای ۹ گویه است. برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه آلن و مایر (۱۶) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه است و شامل ابعاد تعهد عاطفی (۸ سوال)، تعهد هنجاری (۸ سوال) و تعهد مستمر (۸ سوال) می‌باشد. برای اندازه گیری برند کارفرما از پرسشنامه آمبلر و بارو (۱۷) استفاده شد که دارای ۲۴ گویه است. در نهایت، برای سنجش قصد ترک خدمت از پرسشنامه موبلی و همکاران (۲۵) که ۳ گویه دارد، استفاده شد. گویه ها 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 سؤال ها (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 (جدول۱) نشان داده شده است.

جدول۱: 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
اشتیاق 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

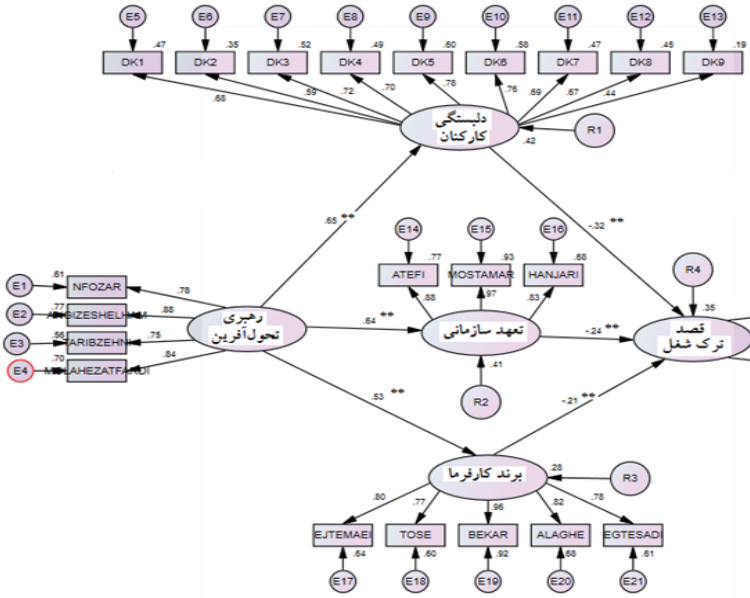
یافته‌ها

بر اساس یافته‌های توصیفی پژوهش ۶۷/۶۰ 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 (شکل۲) همراه با مقادیر استاندارد شده هریک از مسیرها (جدول۲)، نشان‌دهنده پذیرش فرضیات تحقیق است.

نتایج (جدول۲) و (شکل۲) نشان می‌دهد تأثیر رهبری تحول–آفرین بر اشتیاق شغلی کارکنان، تعهد سازمانی و برند کارفرما مثبت و معنادار است. تأثیر اشتیاق 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 اشتیاق 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 اشتیاق شغلی، ۴۱ درصد واریانس تعهد سازمانی و ۲۸ درصد واریانس برند کارفرما توسط متغیرهای موجود در مدل پژوهش حاضر تبیین می شود.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]



شکل۲: خروجی مدل آزمون شده پژوهش

جدول۲: اثرات مستقیم، غیر مستقیم و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

مسیرها	اثر مستقیم	واریانس تبیین شده
به روی قصد ترک شغل از:		
برند کارفرما	-۰/۲۱**(-۳/۱۳)	۳۵٪
تعهد سازمانی	-۰/۲۴**(-۳/۸۴)	
اشتیاق شغلی	-۰/۳۲**(-۴/۰۹)	
به روی برند کارفرما از:		۲۸٪
رهبری تحول آفرین	۰/۵۳**(۸/۹۵)	
به روی تعهد سازمانی از:		
رهبری تحول آفرین	۰/۶۴**(۹/۱۸)	۴۱٪
به روی اشتیاق شغلی از:		
رهبری تحول آفرین	۰/۶۵**(۹/۷۹)	۴۲٪
تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر قصد ترک شغل از طریق:		
اشتیاق شغلی	-۰/۲۱**(-۳/۷۷)	-
تعهد سازمانی	-۰/۱۵**(-۳/۵۴)	-
برند کارفرما	-۰/۱۱**(-۲/۹۵)	-

* p<۰,۰۵ ** p< ۰,۰۱

شاخص‌های برازش مدل تایید شده در (جدول۳) نشان داده شده است.

جدول۳: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری (۲۶)

مشخصه	برآورد	ملاک
نسبت مجذور خی به درجه آزادی df/χ^2	۲/۴۷	۱ < df/χ^2<۳
جذر براورد واریانس خطای تقریبRMSEA	۰/۰۴۲	RMSEA <۰/۰۵
شاخص نکویی برازشGFI	۰/۹۶	>۰/۹۵ GFI
شاخص تعدیل شده نکویی برازشAGFI	۰/۹۵	AGFI>۰/۹۵
شاخص برازندگی تطبیقیCFI	۰/۹۷	>۰/CFI۹۵
شاخص نرم شده برازندگی NNFI	۰/۹۶	>۰/۹۵ NFI

بحث

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

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

کارکنـان مـی شـود. ایـن یافتـه بـا نتایـج پژوهـش سـاهو و همـکاران (۷) همخوانـی دارد. رهبـری تحـول آفریـن از طریـق نفـوذ کاریزماتیـک، برقـراری تعامـل، حمایـت از ارزش هـای مشـترک و الهام‌بخشـی در کارکنـان تحـول ایجـاد می‌کنـد و بدیـن وسـیله موجـب فعـال سـازی نیازهـای سـطح بالاتـر آنـان، تهییـج کارکنـان بـه فراتررفتـن از علایـق شـخصی و در نتیجـه افزایـش اشـتیاق شـغلی کارکنـان می‌شـود.

در عیـن حـال تأثیـر رهبـری تحول‌آفریـن بـر اشـتیاق شـغلی کارکنـان بیـش از سـایر متغیرهـا بـود. بـه صـورت مشـابه، تأثیـر اشـتیاق شـغلی بـر کاهـش تـرک خدمـت نسـبت بـه متغیرهـای برندکارفرمـا و تعهـد سـازمانی بیشـتر بـود. ایـن موضـوع نشـان می‌دهـد، عوامـل مرتبـط بـا شـغل بیـش از عوامـل مرتبـط بـا سـازمان بـر تـرک خدمـت کارکنـان اثرگذارنـد. بـه عبـارت دیگـر، بـه نظـر می‌رسـد هویت‌یابـی پرسـتاران از طریـق شغلشـان بیـش از هویت‌یابـی سـازمانی باشـد و ایـن در مـورد بیمارسـتان‌های دولتـی کـه تفـاوت برنـد کارفرمایـی قابـل ملاحظـه‌ای ندارنـد، منطقـی بـه نظـر می‌رسـد. بنابرایـن آنچـه کـه بـه عجیـن شـدن پرسـتاران بـا شـغل خـود بینجامـد قاعدتـاً تاثیرگـذاری بیشـتری بـر کاهـش تـرک خدمـت آنـان خواهـد داشـت.

رهبـری تحـول آفریـن بـر برنـد کارفرمـا تأثیـر مثبـت و معنـاداری دارد. ایـن یافتـه بـا نتایـج پژوهـش هـای سـاهو و همـکاران (۷) و گاینـرس و همـکاران (۲۴) همخـوان اسـت. در تبییـن ایـن یافتـه مـی تـوان گفـت رهبـری تحـول آفریـن بـه کارکنـان تفویـض اختیـار مـی کنـد، بـه توانمندسـازی آنهـا بهـا مـی دهـد، از نظـرات کارکنـان در تصمیم‌گیـری هـای سـازمانی اسـتفاده مـی کنـد، آنهـا را تشـویق می‌کنـد نظـرات خـود را بیـان کننـد و بـرای رشـد و بهبـود کارکنـان سـرمایه گـذاری مـی کنـد. ایـن مجموعـه تلاش‌هـای سـازمان در برقـراری ارتبـاط بـا کارکنـان، بـه منظـور ایجـاد محیطـی مطلـوب بـرای کار کـردن همـان اقداماتـی اسـت کـه منجـر بـه ارتقـای برنـد کارفرمـا مـی شـود.

رهبـری تحـول آفریـن بـر تعهـد سـازمانی تأثیـر مثبـت و معنـاداری داشـت. ایـن یافتـه نشـان می‌دهـد ملاحظـات فـردی، الهام‌بخشـی و نفـوذ کاریزماتیـک کـه از مصادیـق سـبک رهبـری تحول‌آفریـن هسـتند، حـس تعهـد عاطفـی کارکنـان بـه سـازمان را افزایـش می‌دهنـد.

اشـتیاق شـغلی کارکنـان بـر قصـد تـرک خدمـت تأثیـر منفـی و معنـاداری داشـت. ایـن یافتـه بـا نتایـج پژوهش‌هـای کشـتکاران و همـکاران (۲۷)، سـاهو و همـکاران (۷) و زوپیاتیـس و همـکاران (۲۸) و داش و موهاپاتـرا (۲۳) همخوانـی دارد. اگـر کارکنـان در محـل کار احسـاس کننـد سرشـار از انـرژی هسـتند، حتـی زمانـی کـه کارهـا خـوب پیـش نمـی‌رود پشـتکار داشـته و ثابـت قدم باشـند، در شغلشـان احسـاس قـوت و نیرومندی داشـته باشـند، کاری کـه انجـام مـی دهنـد برایشـان سرشـار از معنـا و هدفمنـد باشـد و هنـگام کار ذهنشـان درگیـر موقعیـت کاری باشـد، قصـد تـرک خدمـت در آن‌هـا کاهـش می‌یابـد.

برنـد کارفرمـا بـر قصـد تـرک خدمـت تأثیـر منفـی و معنـاداری دارد. ایـن یافتـه بـا پژوهـش سـاهو و همـکاران (۷) همخـوان اسـت. بنابرایـن زمانی کـه برنـد کارفرمـا مناسـب باشـد؛ بـه عنـوان مثـال محیـط کاری سـرگرم کننـده باشـد، تجـارب حرفـه ای کارکنـان افزایـش پیـدا کنـد، کارکنـان مـورد حمایـت و تشـویق قـرار گیرنـد، انجـام کارهـا بـه روش‌هـای جدیـد تشـویق شـود، سـازمان بـرای خلاقیـت کارکنـان ارزش قائـل شـده و از آن اسـتفاده کنـد، سـازمان خدمـات بـا کیفیـت بـه منابـع انسـانی خـود ارائـه دهـد، فرصت‌هـای مناسـبی بـرای ارتقـا و رشـد وجـود داشـته باشـد و بسـته هـای جبـران خدمـات جذابـی بـرای کارکنـان فرهـم شـده باشـد، قصـد تـرک خدمـت کارکنـان کاهـش می‌یابـد.

بـر اسـاس نتایـج تحقیـق، تعهـد سـازمانی منجـر بـه کاهـش قصـد تـرک خدمـت می‌شـود. ایـن یافتـه بـا نتایـج پژوهـش هـای زوپیاتیـس و همـکاران (۲۸)، آیدوگـدو و آسـیکگیل (۲۹) و جـو و پـارک (۳۰) همخوانـی دارد. کارکنـان متعهـد نسـبت بـه سـازمان احسـاس وفـاداری دارنـد و خـود را ملـزم بـه حفـظ و حراسـت از آن مـی بیننـد. تعهـد سـازمانی یـک متغیر مهـم در درک رفتـار سـازمانی اسـت. بنابرایـن مدیـران منابـع انسـانی مـی تواننـد بـا سـنجش میـزان تعهـد کارکنـان، تأکیـد بـر تقویـت بعـد تعهـد عاطفـی (در مقابـل تعهـد هنجـاری و مسـتمر) بـه کاهـش قصـد تـرک خدمـت و تـرک خدمـت واقعـی کمـک کننـد.

نتیجه گیری

از آنجـا کـه نتایـج ایـن تحقیـق نشـان داد رهبـری تحـول آفریـن بـر اشـتیاق شـغلی کارکنـان، تعهـد سـازمانی و برنـد کارفرمـا تأثیـر مثبـت و معنـاداری دارد، بـه مدیـران و مسـئولان بیمارسـتان هـای دولتـی شـهر تهـران پیشـنهاد مـی شـود در راسـتای حرکـت بـه سـمت سـبک رهبـری تحول‌آفریـن تـلاش نماینـد. تعامـل دربـاره مهم‌تریـن ارزش‌هـای سـازمان و نهادینـه کـردن آن‌هـا در اذهـان افـراد، بیـان چشـم انـداز مـورد توافـق از آینـده و تصریـح بـر اهمیـت هدفمنـدی (کـه از مصادیـق بعـد نفـوذ آرمانـی اسـت)، القـای حـس افتخـار و غـرور بـه کارکنـان بـرای همـکاری و مشـارکت بـا سـازمان از طریـق تقویـت هویت‌یابـی سـازمانی آن‌هـا (در قالـب بعـد الهـام بخشـی)، واداشـتن افـراد بـه نگریسـتن بـه مسـائل از زوایـای مختلـف، پیشـنهاد شـیوه‌های جدیـد انجـام و تکمیـل وظایـف، تشـویق تفکـر غیـر سـنتی بـرای پرداختـن بـه مسـائل سـنتی (در قـاب بعـد ترغیـب ذهنـی)، مربـی گـری، رفتـار کـردن بـا کارکنـان بـه عنـوان اشـخاص و نـه صرفـاً اعضـای گـروه، توجـه بـه افـراد بـه عنـوان صاحبـان نیازهـا و توانایـی هـا و آمـال و آرزوهـای متفـاوت، و توسـعه فردیـت و تسـهیل رشـد افـراد و در مجمـوع ارتقـای حـس حمایت سـازمانی ادراک شـده (در قالـب بعـد ملاحظـات فـردی) از مصادیـق نیـل بـه سـمت سـبک رهبـری تحول‌آفریـن اسـت.

از آنجـا کـه نتایـج پژوهـش نشـان داد اشـتیاق شـغلی بـر قصـد تـرک خدمـت تأثیـر منفـی و معنـاداری دارد، به مدیران و مسـئولان بیمارسـتانهای دولتـی شـهر تهـران پیشـنهاد مـی شـود شـرایطی فراهـم کننـد کـه

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

کارکنـان حـس هویـت شـغلی داشـته و بـه شغلشـان افتخـار کننـد. ایـن امـر از طـرق مختلفـی نظیـر برگـزاری سـمینارهایی بـا حضـور بیمـاران بهبـود یافتـه بـرای تجلیـل از خدمـات پرسـتاران شایسـته و انتخـاب معیارهـای پرسـتاران شایسـته تقدیـر و تجلیـل از خدمـات حرفـه‌ای آنـان قابـل احساسـت.

تأثیـر منفـی برنـد کارفرمـا بـر قصـد تـرک خدمـت بـه مدیـران و مسـئولان بیمارسـتانهای دولتـی ایـن پیـام را می‌دهـد کـه بـه اهمیـت محیـط کاری سـازمان و اقدامـات بهینـه در حـوزه مدیریـت منابـع انسـانی نظیـر جـذب، نگهداشـت و جدایـی کارکنـان کـه تصویـر مثبـت یـا منفـی در ذهـن کارکنـان بـه عنـوان مشـتریان داخلـی و جامعـه بـه عنـوان کارکنـان یـا مشـتریان بالقـوه خواهـد داشـت، توجـه نماینـد. ارائـه طرح‌هـای کارمندیـاری بـرای توجـه بـه دغدغه‌هـای کارکنـان و ارائـه خدمـات مشـاوره بـه آنـان از پیشـنهادهای خـاص ایـن تحقیـق اسـت. ایـن طرح‌هـا شـامل مجموعـه بسـته‌های خدماتـی اسـت کـه بـه کارکنـان ارائـه می‌شـود تـا بـرای مشـکلات گوناگـون خـود از تدابیـر کارشناسـانه اسـتفاده کننـد.

تأثیـر منفـی تعهـد سـازمانی بـر قصـد تـرک خدمـت نیـز راهکارهـای مرتبطـی در دسـترس مدیـران و سیاسـتگذاران بیمارسـتان‌ها قـرار می‌دهـد تـا در راسـتای ارتقـای تعهـد عاطفـی کارکنـان تـلاش نماینـد. اعـلان عمومـی موفقیت‌هـای سـالانه سـازمان و تشـریح نقـش پرسـتاران در ایـن توفیق‌هـای سـالانه کمـک می‌کنـد تـا کارکنـان نـه تنهـا در داخـل بلکـه در سـطح جامعـه نیـز احسـاس افتخـار کننـد و بـا افتخـار بـه حضـور در بیمارسـتان، تعهـد عاطفـی بالایـی داشـته باشـند.

از آنجاکـه پژوهـش حاضـر در بیمارسـتان هـای دولتـی شـهر تهـران انجـام گرفتـه، پیشـنهاد مـی شـود مـدل ارایـه شـده در ایـن تحقیـق در بیمارسـتان هـای خصوصـی آزمـون شـده و نتایـج مربـوط بـه آن بـا نتایـج ایـن پژوهـش مقایسـه شـود. به‌عـلاوه از آنجـا کـه جامعـه آمـاری تحقیـق بیمارسـتان‌های دولتـی معرفـی شـده و بـا روش نمونه‌گیـری تصادفـی چهـار بیمارسـتان مـورد آزمـون قـرار گرفته‌انـد، تعمیم‌پذیـری نتایـج را می‌تـوان محـدود دانسـت. البتـه لازم بـه ذکـر اسـت کـه یـک طـرح نمونه‌گیـری وسـیع، هرچنـد ممکـن اسـت تعمیم‌پذیـری نتایـج را افزایـش دهـد، امـا بـر هزینـه تحقیـق نیـز خواهـد افـزود. اکثـر پژوهش‌هـای کاربـردی نظیـر ایـن پژوهـش منحصـر بـه قلمـرو خاصـی اسـت کـه در آن نتایـج در بهتریـن وضعیـت قابـل تعمیـم بـه موقعیت‌هـای یکسـان خواهـد بـود. اگرچـه ایـن کاربـرد محـدود، از ارزش علمـی تحقیـق نمی‌کاهـد ولـی تعمیم‌پذیـری آن چنـدان گسـترده نیسـت (۳۱). لـذا پیشـنهاد دیگـر تحقیـق، آزمون مـدل در بیمارسـتان‌های دولتـی شـهر تهـران و مقایسـه نتایـج بـا نتیجه‌گیـری ایـن پژوهـش اسـت. بررسـی تاثیـر متغیرهـای میانجـی ایـن تحقیـق بـر یکدیگـر، خارج از چارچـوب و هـدف تحقیـق بـوده؛ کمـا اینکـه می‌توانـد در تحقیقـات دیگـر مـورد آزمـون واقـع شـود. نکتـه دیگـر اینکـه در پژوهـش حاضـر از ابـزار خوداظهـاری (پرسشـنامه) بـرای گـردآوری اطلاعـات اسـتفاده شـد. پیشـنهاد مـی شـود در پژوهش‌هـای آتـی از روش‌هـای پژوهـش کیفـی جهـت فهـم عمیـق تـر عوامـل تأثیرگـذار بـر قصـد تـرک خدمت اسـتفاده شـود. نهایتـاً اینکـه پژوهـش حاضـر بـه صـورت مقطعـی و در یـک دوره زمانـی انجـام شـد. انجـام پژوهش‌هـای طولـی بـرای شـناخت دقیق‌تـر عوامـل مؤثـر بـر قصـد تـرک خدمـت و بررسـی تأثیـر سـایر عوامـل مداخله‌گـر در بازه‌هـای زمانـی طولانی‌تـر بـه غنـای بحـث کمـک خواهـد کـرد.

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

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

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 Lleadership 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 nejhad, 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., Kavoosi, 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.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

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.

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]

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

[Downloaded from ijnv.ir on 2026-11-22]