

## مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان Studying and analyzing the impact of health-promoting leadership on employees' intention to stay

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۵/۱۵، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۹۸/۰۳/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۴/۲۵

M.Rashidi., (Ph.D)

مهدی رشیدی<sup>۱</sup>

### Abstract

The physical and mental health of employees is an important issue and, at the same time, somewhat was neglected in organizations of the present age that it seems that organizations' managers can influence the shift and turnover of staff by guiding their leadership style towards this. The new problem discussed in discussions on management is the concept of health-promoting leadership. This research was aimed at investigating the relationship between health-promoting leadership and employee intent to stay. This research is applied and in terms of data collection is descriptive and correlation type and is specifically based on path analysis. The statistical population of this research includes all staffs of the provincial headquarters of South Khorasan Electric Power Distribution Company which was ranked 90 personnel according to the company's internal statistics. Sampling was done by simple random method. Health-promoting leadership (Jimenez et al. 2016) and Turnover Intention Scale (Hunt, Osborn, and Martin (1981) questionnaires were used to measure variables in this research. The results of the research hypothesis test indicated that the main hypothesis of the research about the impact of health-promoting leadership on employees' intention to stay was confirmed. Among the seven components of health-promoting leadership, only the control of employees had an effect on their intention to stay, and the effect of other components of health-promoting leadership on the employees' intention to stay was not significant.

**Keywords:** Leadership Style, Employees' Turnover, Health - Promoting Leadership, Employees' Health

### چکیده

سلامت جسم و روان کارکنان از موضوع‌های مهم و در عین حال قدری مغفول مانده در سازمان‌های عصر حاضر است که به نظر می‌رسد مدیران سازمان‌ها می‌توانند با هدایت سبک رهبری خود به این سمت بر جابه‌جایی‌ها و ترک خدمت کارکنان تاثیرگذار باشند. مقوله جدیدی که در این زمینه در مباحث رهبری مطرح شده است مفهوم رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت می‌باشد. تحقیق حاضر با هدف مطالعه‌ی ارتباط رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت با قصد ماندن کارکنان انجام شد. این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است و به‌طور مشخص مبتنی بر تحلیل مسیر است. جامعه‌ی آماری این پژوهش، کلیه‌ی کارکنان ستاد استانی شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان جنوبی را دربرمی‌گیرد که بر اساس آمارهای داخلی این شرکت، برابر ۹۰ نفر مشخص شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسش‌نامه است. بدین منظور، برای سنجش متغیر رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت از پرسشنامه‌ی به‌کارگرفته شده در تحقیق جیمینز و همکاران (۲۰۱۶) و برای سنجش قصد ماندن از پرسشنامه‌ی هانت، آسبرن و مارتین (۱۹۸۱) استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیه تحقیق بیانگر این است که فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تاثیرگذاری رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان تایید گردید و در بین مولفه‌های هفت‌گانه رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت فقط نحوه کنترل کارکنان بر قصد ماندن آنها اثر داشت و اثر گذاری سایر مولفه‌های رهبری ارتقادهنده سلامت بر قصد ماندن کارکنان معنادار نبود.

**کلیدواژه‌ها:** سبک رهبری، جابه‌جایی کارکنان، رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت، سلامت کارکنان

## مقدمه

سلامت برای افراد، سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزش زیادی دارد. طبیعتاً افراد، سازمان‌هایی را برای کار انتخاب می‌کنند و در آن می‌مانند که سلامت جسمی و روانی آنها را به خطر نیندازد. یکی از جنبه‌هایی که می‌تواند بر سلامت در محیط کار تاثیرگذار باشد، کیفیت و روش رهبری است. مفهوم رهبری ارتقا دهنده سلامت، در مورد گونه‌ای از رفتارهای رهبری است که می‌تواند بر سلامت فرد و محیط کاری تاثیر بگذارد (جیمنز، وینکلر و دانکل، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر، از دیدگاه مدیران نیز درک ارتباط بین شیوه رهبری و جابجایی کارکنان ممکن است بینش ارزشمندی در مورد چگونگی جلوگیری از خروج کارکنان و رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها فراهم آورد (ناسیمنتو، پورتو و وانترز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

نگهداری کارکنان به عنوان قلب موفقیت سازمانی محسوب می‌شود. این مفهوم به عنوان "فرایندی که در آن کارکنان تشویق می‌شوند که در این سازمان برای حداکثر مدت زمان یا تا پایان اهداف باقی بمانند" تعریف می‌شود (سینگ و دیکسیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). هدف اصلی از استراتژی‌ها و شیوه‌های نگهداری کارمندان دوگانه است: اول کاهش جابه‌جایی کارکنان و دوم، به میزان قابل توجهی هزینه‌های مرتبط مانند استخدام و آموزش کارکنان جدید را کاهش می‌دهد. (اقبال و هاشمی، ۲۰۱۵).

هنگامی که یک کارمند کار خود را متوقف می‌کند، سازمان از مسائلی مانند کاهش وفاداری مشتری (در بخش خدمات)، از دست دادن تخصص و تجربه این فرد، هزینه‌های سازمانی بیشتر (استخدام، اداری، و آموزش) و وقفه در گردش کاری روزانه، که ممکن است برای سازمان‌ها در نهایت فاجعه بار باشد، رنج می‌برد (برانت، بلیتز و جورجی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

یکی از نظریه‌های انگیزشی مرتبط با مقوله نگهداری کارکنان، نظریه‌ی دوعاملی هرزبرگ است. در این نظریه، یک سری از عوامل در محیط کار به عنوان عوامل انگیزاننده و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقا، نگهدارنده یا بهداشتی نام‌گذاری شده‌اند. عوامل ابقا خاصیت نگهدارندگی و ابقا دارند، در صورت حذف شدن از شغل فرد ایجاد نارضایتی می‌کنند اما وجودشان موجب انگیزش نیست. اما عوامل انگیزاننده، عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌شوند (الوانی، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر در این نظریه عوامل موجود در

1. Nascimento, Porto, and Kwantes

2. Singh & Dixit

3. Brandt, Bielitz & Georgi

مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان

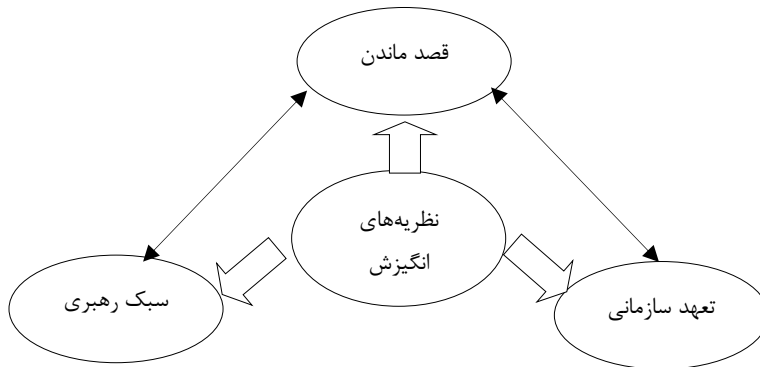
کار دارای دوگونه اثرگذاری درونی و بیرونی در نظر گرفته می‌شود: عوامل اثرگذار درونی، موجب انگیزش و رضایت کارکنان می‌شود و عوامل اثرگذار بیرونی، موجب بقا و ماندگاری آن‌ها می‌شود. بنابراین یکی از سازوکارهای سازمانی برای حفظ کارکنان مستعد و توانمند، این است که مدیران و سرپرستان در سازمان، راهبرد و شیوه مناسب در سبک رهبری خود اتخاذ نمایند. بر پایه‌ی این نظریه، در تحقیق حاضر اثر نوع خاصی از سرپرستی - که از جمله عوامل نگه‌دارنده افراد در سازمان است - به نام رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان مطالعه و تحلیل می‌شود.

مفهوم رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت به شناسایی مولفه‌های خاص در رفتار رهبری متکی است که قادر به تأثیر مثبت بر محیط کاری کارکنان است. رهبری ارتقا دهنده سلامت به عنوان یک استراتژی رهبری خاص یا سبک رهبری مد نظر نیست بلکه بیشتر به عنوان مجموعه‌ای از رهبری رفتارهایی که در تعامل مستمر با محیط کاری قرار دارند. این هدف از رهبری ارتقا دهنده سلامت باید بتواند سلامت را بهبود بخشد. ایجاد شرایطی که حمایت و ارتقاء سلامت کارکنان را افزایش می‌دهد، می‌تواند به عنوان جنبه‌های کلیدی رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت مطرح شود. از طرف دیگر کمبود رفتارهای مبتنی بر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت می‌تواند منجر به اثرات منفی مانند فرسودگی شغلی شود (جیمینز، وینکلر و دانکل، ۲۰۱۶).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک رهبری به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر سلامت روان شناختی کارکنان و محیط کار و ادراک امنیت شغلی است که این تاثیر از طریق نحوه رفتار رهبران با زیردستان بر سلامت روان کارکنان و ادراک امنیت شغلی آنها تاثیرگذار است (کلووی و بارلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، مک کی، دریسکال، کلووی و کلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

پرویت، ویل و مک کلور<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) رهبری را به‌عنوان فراگرد انگیزش افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی توصیف کردند. همچنین در پژوهش دیگری گالتا، پورتگس و باتیستلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) روابط مثبت بین انگیزش، قصد ماندن، سبکهای رهبری و تعهد سازمانی را در چارچوب مدلی یافتند که شکل ۱ آن را نشان می‌دهد.

- 
1. Kelloway & Barling
  2. Mckee, Driscoll, Kelloway, & Kelley
  3. Prewitt, Weil and mcclure
  4. Galletta, Portoghese & Battistelli



شکل ۱: مدل ارتباطی انگیزش، قصد ماندن، سبک رهبری و تعهد سازمانی

در مطالعات پیشین ارتباط بین رهبری و پیامدهای آن مانند رضایت شغلی (داتا و ساهنی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، موسینگزی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، عملکرد کارکنان (هانگ، لی، کیو، ییم و وان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، تعهد سازمانی (مولدوگازو،<sup>۴</sup> ۲۰۱۵)، توانمندسازی (نیومن، شوارز، کوپر و سندجی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) و قصد ماندن (چمی و توماس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳؛ فورتادو، ماریا و فرنسیسکو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱ و مایک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵) بررسی شده است.

بنا بر یافته‌های تحقیقات اخیر می‌توان ادعا نمود که رفتار رهبر تاثیر مثبتی بر قصد ماندن کارکنان دارد (آلبرت و آلدرتا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱ و چن، پلیهارت، کوپر و بلیز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). ویلسون<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) ارتباط معناداری را بین کیفیت رهبری و قصد ترک خدمت کارکنان تایید نمود. همچنین لی، چیانگ و کو<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۹) نیز محیط کاری و فرسودگی شغلی را دو متغیر میانجی در رابطه بین شیوه رهبری و قصد ترک کارکنان شناسایی کردند.

1. Dutta & Sahney
2. Musinguzi et al
3. Huang , Li, Qiu, Yim, & Wan
4. Moldogaziev
5. Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjay.
6. Chami & Thomas
7. Furtado, Maria, & Francisco
8. Mike
9. Albrecht & Andretta
10. Chen, Polyhart, Cooper & Bliese
11. Wilson
12. Lee, Chiang and Kuo

مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان

دلوی و گنجی (۱۳۹۳) در پژوهشی اثرات رهبری اخلاقی بر استرس شغلی و قصد ترک خدمت پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد را مطالعه و بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی می‌تواند باعث کاهش استرس کاری پرستاران و در نتیجه کاهش قصد ترک خدمت آنها شود. همچنین کاوه، روزبه و احمدی (۱۳۹۰) دریافته‌اند که سبک رهبری مشارکتی سرپرستان و تمایل به ماندن پرستاران رابطه‌ی معنی‌دار مثبت و مستقیم وجود دارد. مطالعه‌ی دیگری تلاش کرده است تا ارتباط بین فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی را بررسی نماید. نتایج حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بر روی تعهد سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معناداری دارد، تعهد سازمانی بر تمایل به ترک کار اثر معکوس و معناداری دارد و همچنین تعهد سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک کار نقش میانجی دارد (افخمی اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰).

فانگ و ترنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود کوشیدند تا عوامل موثر بر قصد ماندن کارکنان از طریق تعهد سازمانی را با مطالعه بر روی چهار شرکت بزرگ حسابرسی در ویتنام شناسایی نمایند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تمایل به ماندن کارکنان از خستگی عاطفی و تعهد سازمانی اثر می‌پذیرد، و تعهد سازمانی نیز تحت‌تأثیر خستگی عاطفی، جبران خدمات و مزایا، فرصت رشد، روابط همکاران و رفتار رهبری قرار می‌گیرد.

امیری و محمودزاده (۱۳۹۴) به این یافته رسیدند که بین ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه‌ی مستقیم و معنادار وجود دارد. رهبری خدمتگزار و تاثیر آن بر رفتارهای شغلی کارکنان موضوع پژوهشی است که به وسیله طهماسبی، عباسی، فتحای و یوسفی امیری (۱۳۹۶) انجام شده است و یافته‌های آن حاکی از آن است که رهبری خدمتگزار اثر مثبت و معنادار بر بروز متغیرهای عجین شدن با شغل، امید، عزت نفس سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، و اثر منفی و معنادار بر قصد ترک خدمت کارکنان می‌گذارد.

در پژوهش هانگ، وانگ، باربارا، باورز، برون و ژانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، بر اهمیت رهبری تحول‌گرا در ارتقای هوش هیجانی کارکنان تاکید شده و درک عمیق‌تر از نقش میانجی‌گری هوش هیجانی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آمیز و قصد کارکنان برای ماندن فراهم شده است. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین و هوش هیجانی کارکنان، پیش‌بینی‌کننده‌های مهم در مورد قصد ماندن هستند و هوش هیجانی کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و قصد ماندن نقش میانجی‌گری دارد.

---

1. Phuong & Trang

2. Wang, Hong, Barbara, Bowers, Brown and Zhang

با توجه به مرور پیشینه پژوهش و مطالعات مختلفی مانند پژوهش کادن، کامینگز و پروفوتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) که ادعای تاثیر اقدامات رهبری بر تمایل به ماندن کارکنان را قابل قبول دانستند، ولی در حوزه مفهوم رهبری ارتقا دهنده سلامت - که در برخی موارد با عباراتی مانند رهبری سالم، رهبری مرتبط با سلامتی یا رهبری خاص سلامتی نیز استفاده شده است - و تاثیر آن بر متغیرهای فردی، شغلی و سازمانی پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است.

با وجود شناخت این موضوع که رفتار رهبری می‌تواند قصد ماندن کارکنان را افزایش دهد، اما پژوهش‌های اندکی در این زمینه صورت گرفته است (کلرک و ماریوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در اقتصاد و تجارت دانش‌محور و رقابتی امروز جهان، جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با عملکرد بالا و با توانایی‌های بالقوه بالا، در تمام سطوح سازمان بسیار حیاتی خواهد بود، لذا صحبت درباره حفظ و نگهداری کارکنان در بافت کارکنان سازمان یک حس خاصی ایجاد می‌کند به گونه‌ای که حاکی از نیاز سازمان‌ها به کارکنان با عملکرد بالا می‌باشد. از نگاه بحث نگهداری کارکنان، بازار، به محل داد و ستد استعداد تبدیل می‌شود که کارکنان انتخاب می‌کنند کی و کجا کار کنند و استعداد خود را عرضه کنند و از سوی دیگر سازمان‌ها بایستی هر کاری را به‌منظور جذب، توسعه، مدیریت و نگهداری کارکنان توانمند انجام دهند تا بتوانند آن‌ها را تصاحب و حفظ نمایند. این همان چیزی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی جهانی غیر قابل تقلید و مداوم برای سازمان می‌شود (بریسکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). طبعاً با عنایت به اینکه جا به جایی کارکنان شایسته و ترک خدمت آنها با توجه به هزینه‌هایی که برای آنها صورت گرفته است و خروج آنها از سازمان تبلیغات منفی در برخواهد داشت، لذا نتایج تحقیق حاضر برای مدیران منابع انسانی و مدیران عالی سازمان در انجام وظیفه حفظ و نگهداری کارکنان بسیار راهگشا و دارای اهمیت خواهد بود.

بر اساس مبانی نظری مطرح شده و بررسی پیشینه‌ی پژوهشی، فرضیه‌ی اصلی پژوهش به شرح ذیل طراحی و تدوین گردید:

**فرضیه‌ی اصلی:** سبک رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت، بر قصد ماندن کارکنان تاثیر معناداری دارد.

## روش پژوهش

طرح‌های پژوهشی نقشه‌ها و شیوه‌هایی برای انجام پژوهش هستند که تصمیمات مختلف از مفروضات گسترده تا جزئیات گردآوری و تحلیل داده‌ها را دربرمی‌گیرند (کرس ول، ۲۰۰۹). طرح پژوهشی این تحقیق، کمی است. روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی و از نوع طرح‌های همبستگی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

1. Cowden, Cummings, Profetto
2. Klerk & Marius
3. Briscoe

مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان

دو رویکرد برای آزمودن مدل‌های حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری مورد توجه قرار گرفته است. رویکرد مبتنی بر کواریانس و رویکرد حداقل مربعات جزئی. انتخاب رویکرد حل معادلات ساختاری، یکی از تصمیم‌گیری‌های مهم در مورد تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری است. چند دلیل برای استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی می‌تواند وجود داشته باشد: مطالعه اکتشافی باشد؛ اندازه نمونه کوچک و مدل پژوهش خیلی پیچیده باشد؛ داده‌ها دارای توزیع نرمال چند متغیره نباشند؛ و یا مدل پژوهش دارای سازه‌های ترکیبی باشد. در این پژوهش با توجه به حجم نمونه ۸۰ تایی برای پرسشنامه ۲۵ سوالی، از رویکرد حداقل مربعات جزئی و از نرم افزار SmartPLS استفاده شد.

**جامعه آماری:** جامعه‌ی آماری این پژوهش، کلیه‌ی کارکنان ستاد استانی شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان جنوبی را دربرمی‌گیرد که بر اساس آمارهای داخلی این شرکت، برابر ۹۰ نفر مشخص شد.

**نمونه و روش نمونه‌گیری:** یکی از قواعد شناخته شده برای تعیین حداقل نمونه لازم در روش PLS توسط بارکلی، هیگینز و تامپسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) ارائه شده است. این نویسندگان اظهار می‌دارند که حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش PLS برابر است با بزرگترین مقدار حاصل از دو قاعده که قاعده اول به این صورت است: ۱۰ ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است و قاعده دوم: ۱۰ ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). حجم نمونه بر اساس اولین قاعده ۷۰ و بر اساس قاعده دوم ۱۰ محاسبه شد، به بیان دیگر با داشتن حداقل ۷۰ نمونه امکان تحلیل و اعتماد به آن وجود دارد. با توجه به داشتن فهرست کارکنان و با عنایت به اینکه برای انجام پژوهش در جامعه‌ی مورد نظر لایه‌بندی خاصی مورد نیاز نبود، نمونه از میان افراد واجد شرایط به صورت تصادفی ساده انتخاب شده و در نهایت ۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ملاک ورود آزمودنی، داشتن هرگونه رابطه استخدامی با شرکت توزیع برق استان خراسان جنوبی بوده است و با عنایت به اینکه پژوهش غیرآزمایشی می‌باشد و در یک مقطع زمانی داده‌ها از آزمودنی‌ها جمع‌آوری گردید و پرسشنامه با داده‌های پرت مشاهده نگردید، لذا افت آزمودنی صورت نگرفت.

تعداد نسبتاً بالای نیروهای شرکتی و قراردادی در سازمان‌های دولتی خدماتی مانند شرکت توزیع نیروی برق و هزینه‌های جابه‌جایی و ترک خدمت احتمالی اینگونه کارکنان برای سازمان (هزینه‌های آموزش، اداری و...) نیز دلیل انتخاب جامعه و نمونه آماری بوده است.

---

1. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson

**سنجه رهبری ارتقادهنده سلامت:** برای سنجش متغیر رهبری ارتقادهنده سلامت از پرسشنامه‌ی ساخته شده به وسیله‌ی پژوهشگران گروه روان‌شناسی دانشگاه گریز استرالیا (جیمنز، وینکلر و دانکل، ۲۰۱۶) استفاده شده است که هفت بعد رهبری ارتقادهنده سلامت را می‌سنجد. این پرسشنامه مجموعاً دارای ۴۲ سوال با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (۱= خیلی کم، ۲= کم، ۳= متوسط، ۴= زیاد و ۵= خیلی زیاد) می‌باشد که ۸ سوال برای بعد حجم کاری متناسب، ۸ سوال برای میزان کنترل کارکنان، ۳ سوال برای بعد پاداش دهی کارکنان، ۷ سوال برای بعد روابط و تعاملات محیط کار، ۴ سوال برای بعد عدالت در سازمان، ۷ سوال برای بعد توجه به ارزش‌های کارکنان و در نهایت ۵ سوال برای بعد آگاهی مدیران از سلامت طراحی شده است. برای تحلیل روایی ابزار، پژوهشگران سازنده ابزار، از روش روایی همگرا با پرسشنامه فرنک و فلف<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بهره برده‌اند و نتایج ضریب همبستگی بالایی را نشان داد (۰/۶۵ - ۰/۳۵) (جیمنز، وینکلر و دانکل، ۲۰۱۶). همچنین پایایی ابزار را با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه کرده‌اند که برای ابعاد مختلف پرسشنامه از ۰/۷۱ تا ۰/۹۱ نوسان داشته است. برای این ابزار در پژوهش‌های داخلی سابقه‌ای یافت نشد. برای بررسی پایایی این پرسشنامه و همگنی سوالات در پژوهش حاضر از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان دهنده این است که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰/۶ و نزدیک ۰/۷ می‌باشد. بنابراین پایایی سازه‌ها مورد پذیرش می‌باشد.

**سنجه قصد ماندن:** برای سنجش قصد ماندن نیز از پرسشنامه‌ی ساخته شده به وسیله‌ی هانت، آسبرن و مارتین<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) بهره گرفته شده است. در ابزار سنجش قصد ماندن ۴ سوال اساسی با گزینه‌های توضیحی تدوین شده است. پایایی پرسشنامه در دو مورد از پژوهش‌های خارجی ۰/۷۴ و ۰/۷۸ گزارش شده است (شور و مارتین<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹). همچنین در پژوهش رسولی و رشیدی (۱۳۹۴) این پرسشنامه در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان خراسان جنوبی به کار گرفته شده است و ضریب آلفای ۰/۸۲۴ گزارش شده است.

برای بررسی پایایی پرسشنامه قصد ماندن و همگنی سوالات در پژوهش حاضر نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه، ۰/۶۶ به دست آمد. بنابراین پایایی سازه مورد پذیرش می‌باشد.

در این پژوهش برای سنجش اعتبار سازه یا ارزیابی این موضوع که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری، یک مؤلفه یا عامل را می‌سنجد؟، از اعتبار یا تحلیل عاملی تأییدی که صورتی از اعتبار سازه است استفاده شد. با توجه به آن که اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد (سرمد، بازگان و حجازی، ۱۳۸۸)، لذا

1. Franke and Felfe
2. Hunt, Osborn, and Martin
3. Shore & Martin



مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان

استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد در دستور کار قرار گرفته و همچنین در موقع ساختن ابزار چنان عمل شد تا گویه‌های تشکیل‌دهنده، معرف قسمت اصلی پرسشنامه و یا همان مؤلفه‌ها باشند.

در جریان گردآوری داده‌ها، شیوه‌ها و ملاحظات اخلاقی مانند کسب موافقت افراد مسئول برای دسترسی به شرکت‌کنندگان در مطالعه، محرمانه بودن داده‌ها و هویت افراد پاسخگو، ایجاد حس اعتماد و احترام برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش، قدردانی کتبی و شفاهی از افراد برای همکاری با پژوهشگر رعایت شد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار *SPSS23* در بخش آمار توصیفی و در بخش مدلسازی از *SmartPls3* استفاده شده است که در آن داده‌های عددی با استفاده از روشهای آماری تحلیل عاملی تاییدی و مدلسازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده است.

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که سطح تحصیلات ۳/۸ درصد آنها دیپلم و زیر دیپلم، ۱۸/۸ درصد کاردانی، ۳۸/۸ درصد کارشناسی و ۳۸/۸ درصد کارشناسی ارشد بوده است. از نظر وضعیت استخدامی نیز ۳۱/۳ درصد آنها قراردادی، ۲۷/۵ درصد پیمانی، ۵ درصد رسمی آزمایشی و ۳۶/۳ درصد هم رسمی قطعی بودند. همچنین به لحاظ سال‌های خدمت هم ۲/۵ درصد زیر یک سال، ۳۵ درصد ۱ تا کمتر از ۵ سال، ۳۳/۸ درصد ۵ تا کمتر از ۱۰ سال، ۲۵ درصد ۱۰ تا کمتر از ۲۰ سال و ۳/۸ درصد هم بالای ۲۰ سال خدمت داشتند و ۷۲/۵ درصد از نمونه را مردان تشکیل می‌دادند.

در تحلیل داده‌ها، در موارد برخورد با داده‌های گم شده، میانه سوال جایگزاری شد و همچنین داده‌های جمعیت شناختی به لحاظ شناسایی داده‌های پرت بررسی گردید، که البته داده پرتی مشاهده نگردید. نکته دیگر آنکه با عنایت به اینکه برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار *SmartPLS* استفاده شده است، و از طرفی این نرم افزار برای مدلسازی معادلات ساختاری در پروژه‌های تحقیقاتی کاربردی به خصوص در مواردی که شرکت‌کنندگان محدود هستند و یا هنگامی که توزیع داده‌ها دارای کجی است، مناسب است (دلور و اسدی، ۱۳۹۴)، لذا آزمون نرمال بودن داده‌ها انجام نشد.

نخست برای سنجش روابط مؤلفه‌ها با گویه‌های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. به‌منظور بررسی این امر اعتبار

سازه<sup>۱</sup> مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی<sup>۲</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیون) می‌باید معنادار و از ۰.۴ بزرگتر یا مساوی باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب<sup>۴</sup> (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار بگیرد. جدول ۱ نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه را به تفکیک حوزه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پنهان مرتبه اول

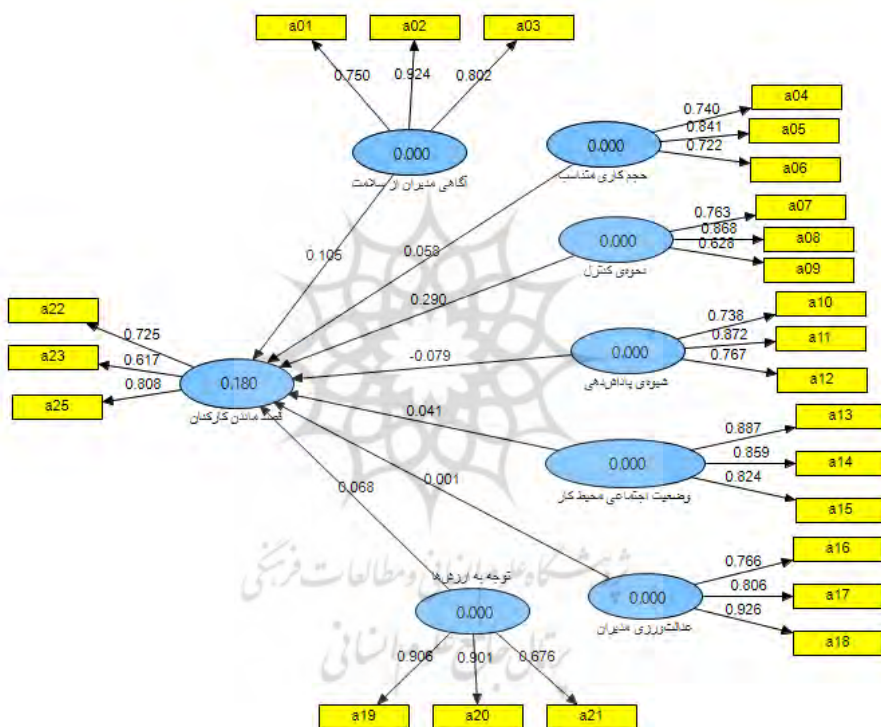
مولفه	گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t	AVE	CR
آگاهی مدیران از سلامت	a01	۰,۷۷	۳۷.۰	۰۶.۲	۰,۶۸۷	۰,۸۶۷۲
	a02	۰,۹۳	۳۹.۰	۳۷.۲		
	a03	۰,۷۸	۲۹.۰	۶۶.۲		
حجم کاری متناسب	a04	۰,۶۱	۲۹.۰	۱۰.۲	۰,۵۹۶۷	۰,۸۱۲۹
	a05	۰,۸۹	۳۲.۰	۷۳.۲		
	a06	۰,۷۹	۳۸.۰	۱۲.۲		
نحوه‌ی کنترل	a07	۰,۸۳	۴۰.۰	۹.۲	۰,۵۶۸۳	۰,۷۹۳۵
	a08	۰,۸۴	۳۰.۰	۷۶.۲		
	a09	۰,۵۷	۲۸.۰	۰۵.۲		
شیوه‌ی پاداش‌دهی	a10	۰,۷۱	۴۸.۰	۴۷.۱	۰,۶۱۷۴	۰,۸۲۷۲
	a11	۰,۹۰	۵۶.۰	۶۱.۱		
	a12	۰,۷۳	۵۱.۰	۴۵.۱		
وضعیت اجتماعی محیط کار	a13	۰,۹۳	۵۱.۰	۸۳.۱	۰,۷۱۴۷	۰,۸۸۱۹
	a14	۰,۸۳	۵۳.۰	۵۵.۱		
	a15	۰,۷۷	۵۵.۰	۴۱.۱		
عدالت‌ورزی مدیران	a16	۰,۷۹	۴۷.۰	۶۷.۱	۰,۷۰۴۳	۰,۸۷۶۵
	a17	۰,۷۹	۴۶.۰	۷۱.۱		
	a18	۰,۹۳	۵۹.۰	۵۷.۱		
توجه به ارزش‌ها	a19	۰,۹۱	۲۷.۰	۳۳.۳	۰,۶۵۹۹	۰,۸۴۸۹
	a20	۰,۹۰	۲۹.۰	۱۱.۳		
	a21	۰,۵۸	۳۸.۰	۵۴.۱		
قصد ماندن کارکنان	a22	۰,۶۳	۲۴.۰	۶۴.۲	۰,۳۶۰۲	۰,۵۰۵۹
	a23	۰,۵۸	۲۸.۰	۰۳.۲		
	a24	۰,۳۵-	۴۷.۰	۷۶.۰		
	a25	۰,۷۶	۲۶.۰	۹۰.۲		

1. Construct Validity
2. Convergent Validity
3. Discriminant Validity
4. Composite Reliability

حد مطلوب برای روایی مرکب  $CR > 0.7$  و حد قابل قبول  $CR > 0.6$  می‌باشد (بایمه، ۰۰۰۰).

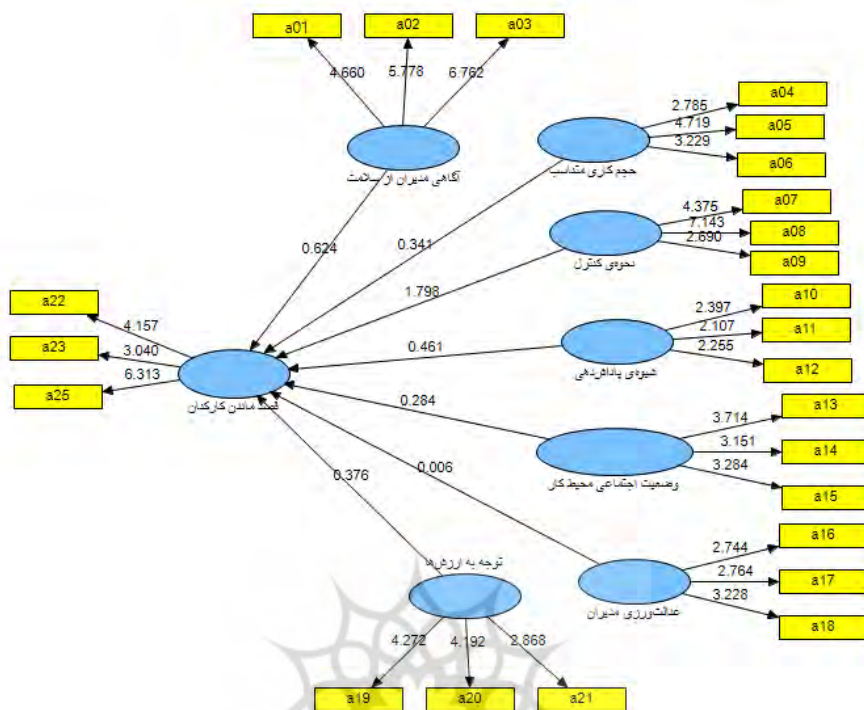
مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان

با توجه به جدول ۱ که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد، از آنجا که بارعاملی گویه ۲۴ پایین بود، این گویه از ادامه تحلیل کنار گذاشته شد، سایر گویه‌ها بارعاملی مناسبی داشتند و زمانی که گویه‌ها بارعاملی مناسبی داشته باشند و دو شاخص AVE و CR سازه‌های مورد بررسی مطلوب باشد، حتی با وجود معنادار نبودن گویه، نیازی به حذف گویه وجود ندارد. با حذف گویه ۲۴، مدل بهبود یافته و گویه‌ها تمامی معنادار شدند که در ادامه، شکل ۲ بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل ساختاری و شکل ۳ ضرایب معناداری را نمایش می‌دهد.



شکل ۲: بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، بارهای عاملی تماماً بالاتر از ۰.۴ می‌باشند و با توجه به آماره‌های t که در شکل ۳ ارائه شده است، همگی معنادار هستند.



شکل ۳: ضرایب معناداری مدل معادلات ساختاری

بر اساس شکل ۳ که شامل آماره‌های  $t$  می‌باشد، می‌توان ملاحظه نمود که کدام یک از سوالات در سازه مورد نظر معنی‌دار و با اهمیت هستند و کدام یک در سازه مورد بررسی از اهمیت کمی برخوردار بوده و لازم است که حذف شوند، به این منظور کافی است آماره  $t$  مورد نظر با عدد ۱.۹۶ (مقدار بحرانی آماره  $t$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد) مقایسه شود، اگر از این عدد بیشتر باشد، سوال مورد نظر معنی‌دار می‌باشد مثلاً سوال ۱۶ در سازه عدالت‌ورزی مدیران دارای آماره  $t$  برابر با ۷۴۴.۲ است که از ۱.۹۶ بیشتر است و بنابراین این سوال در سازه عدالت‌ورزی مدیران تایید می‌شود.

### برازش ابزار اندازه‌گیری

در ادامه به بررسی معیارهای ابزار اندازه‌گیری پرداخته شده و از حیث معیارهای پایایی و روایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

### پایایی ابزار اندازه‌گیری برای سازه‌ی انعکاسی

آلفای کرونباخ میزان پایایی (پایایی سازگاری درونی) سازه‌ی انعکاسی را نشان می‌دهد. مقادیر بالای ۰.۷ برای آلفای کرونباخ مطلوب و مقادیر پایین ۰.۶ نامطلوب ارزیابی می‌شود (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸). همان طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰.۶ و نزدیک ۰.۷ می‌باشد. بنابراین پایایی سازه‌ها مورد پذیرش می‌باشد.

جدول ۲: مقادیر معیارهای پایایی و روایی همگرا برای سازه‌های مدل معادلات ساختاری

AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مولفه
۰.۶۸۷	۰.۷۶۹	۰.۸۶۷	آگاهی مدیران از سلامت
۰.۶۹۶	۰.۸۱۰	۰.۸۷۱	توجه به ارزش‌ها
۰.۵۹۲	۰.۶۵۵	۰.۸۱۳	حجم کاری متناسب
۰.۶۳۱	۰.۷۳۹	۰.۸۳۶	شیوه‌ی پاداش‌دهی
۰.۶۹۸	۰.۸۲۷	۰.۸۷۳	عدالت‌ورزی مدیران
۰.۵۲۰	۰.۶۵۸	۰.۷۶۲	قصد ماندن کارکنان
۰.۵۷۶	۰.۶۵۱	۰.۸۰۰	نحوه‌ی کنترل
۰.۷۳۵	۰.۸۲۵	۰.۸۹۲	وضعیت اجتماعی محیط کار

### روایی ابزار اندازه‌گیری برای سازه‌ی انعکاسی

روایی عبارت است از اثربخشی ابزار برای اندازه‌گیری متغیر مورد نظر که در دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است. روایی همگرا معمولاً از طریق میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) سنجیده می‌شود. همچنین بار عاملی نشانگرها روی سازه نیز باید به اندازه‌ی کافی بالا و در سطح مناسبی معنادار باشد. روایی واگرا نیز از طریق روش بارهای عاملی متقابل و روش فورنل و لارکر سنجیده می‌شود. مقدار AVE باید بالاتر از ۰.۵ باشد. نتایج بررسی دو معیار AVE و CR برای روایی همگرا نشان دهنده وضعیت مطلوب تمامی سازه‌ها با توجه به این دو معیار می‌باشد، لذا روایی همگرای تمامی سازه‌ها قابل پذیرش است.

### روایی واگرا (اعتبار تشخیصی)

از طریق مقایسه ضرایب بار عاملی متقابل و معیار فورنل و لارکر برای همبستگی بین سازه‌ها سنجیده می‌شود.

۱. معیار فورنل و لارکر: در جدول ۳ ماتریس همبستگی سازه‌ها که در قطر اصلی آن مقادیر جذر Ave قرار گرفته است، نمایش داده شده است. همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود برای تمامی سازه‌ها مقدار جذر Ave بزرگتر از مقدار همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است و می‌توان گفت تمامی سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با نشانگرهای خود دارند تا با سازه‌های دیگر و به بیان دیگر روایی و اگرایی مدل در حد مناسبی است.

۲. ضرایب بارعاملی متقابل: همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضرایب بار عاملی هر نشانگر بر روی سازه‌ی مربوطه بیش از ضرایب آنها بر روی سایر سازه‌ها است و بدین ترتیب روایی و اگرایی تأیید می‌شود.

جدول ۳: ماتریس همبستگی بین سازه‌ها و مقادیر Ave بر اساس معیار فورنل و لارکر

مؤلفه	آگاهی مدیران از سلامت	توجه به ارزش‌ها	حجم کاری متناسب	شیوه‌ی پاداش‌دهی	عدالت‌ورزی مدیران	قصد ماندن کارکنان	نحوه‌ی کنترل	وضعیت اجتماعی محیط کار
آگاهی مدیران از سلامت	۰.۸۲۹							
توجه به ارزش‌ها	۰.۶۳۸	۰.۸۳۴						
حجم کاری متناسب	۰.۵۶۸	۰.۵۶۸	۰.۷۶۹					
شیوه‌ی پاداش‌دهی	۰.۶۴۷	۰.۶۴۷	۰.۵۵۱	۰.۷۹۴				
عدالت‌ورزی مدیران	۰.۵۶۳	۰.۵۶۳	۰.۶۶۲	۰.۴۶۳	۰.۸۳۵			
قصد ماندن کارکنان	۰.۳۰۶	۰.۳۰۶	۰.۳۱۵	۰.۲۹۴	۰.۲۰۱	۰.۷۲۱		
نحوه‌ی کنترل	۰.۵۴۴	۰.۶۰۵	۰.۵۴۵	۰.۴۴۱	۰.۴۹۸	۰.۴۰۱	۰.۷۵۹	
وضعیت اجتماعی محیط کار	۰.۴۴۶	۰.۵۲۲	۰.۴۳۲	۰.۵۹۲	۰.۴۱۴	۰.۲۱۴	۰.۳۸۷	۰.۸۵۷

جدول ۴: ضرایب بار عاملی متقابل برای مدل معادلات ساختاری

گویه‌ها	آگاهی مدیران از سلامت	توجه به ارزش‌ها	حجم کاری متناسب	شیوه‌ی پاداش‌دهی	عدالت‌ورزی مدیران	قصد ماندن کارکنان	نحوه‌ی کنترل	وضعیت اجتماعی محیط کار
a1	۰.۷۵۰	۰.۳۵۶	۰.۳۵۹	۰.۵۰۵	۰.۴۸۷	۰.۲۰۷	۰.۳۴۱	۰.۲۸۰
a2	۰.۹۲۴	۰.۶۱۹	۰.۵۳۷	۰.۵۶۴	۰.۵۱۰	۰.۲۹۲	۰.۵۸۴	۰.۳۹۳
a3	۰.۸۰۲	۰.۵۷۷	۰.۴۹۵	۰.۵۴۲	۰.۴۱۰	۰.۲۵۳	۰.۳۹۶	۰.۴۲۶
a4	۰.۵۴۶	۰.۳۵۸	۰.۷۴۰	۰.۳۴۲	۰.۴۱۶	۰.۲۵۰	۰.۳۳۲	۰.۳۷۹
a5	۰.۴۴۳	۰.۳۸۶	۰.۸۴۱	۰.۳۱۵	۰.۳۲۶	۰.۲۲۷	۰.۴۴۶	۰.۳۷۱

گویه‌ها	آگاهی مدیران از سلامت	توجه به ارزش‌ها	حجم کاری متناسب	شیوه‌ی پاداش‌دهی	عدالت‌ورزی مدیران	قصد ماندن کارکنان	نحوه‌ی کنترل	وضعیت اجتماعی محیط کار
a6	۰.۲۸۷	۰.۲۰۹	۰.۷۲۲	۰.۲۳۱	۰.۳۱۵	۰.۱۹۳	۰.۵۰۵	۰.۲۲۵
a7	۰.۳۹۰	۰.۳۵۴	۰.۴۰۷	۰.۲۱۱	۰.۲۵۵	۰.۳۰۰	۰.۷۶۳	۰.۲۳۲
a8	۰.۴۴۵	۰.۶۰۸	۰.۴۸۰	۰.۴۳۳	۰.۴۴۱	۰.۳۸۴	۰.۸۶۸	۰.۳۸۶
a9	۰.۴۳۸	۰.۳۸۴	۰.۳۴۳	۰.۳۷۷	۰.۴۹۵	۰.۱۸۶	۰.۶۲۸	۰.۲۴۳
a10	۰.۴۲۳	۰.۲۹۴	۰.۲۸۷	۰.۷۳۸	۰.۴۲۲	۰.۱۰۴	۰.۲۶۵	۰.۲۸۱
a11	۰.۶۰۲	۰.۵۳۰	۰.۳۳۳	۰.۸۷۲	۰.۴۴۴	۰.۲۱۹	۰.۴۷۷	۰.۵۶۹
a12	۰.۴۷۳	۰.۴۳۱	۰.۳۱۸	۰.۷۶۷	۰.۵۷۵	۰.۱۱۱	۰.۲۱۴	۰.۴۹۶
a13	۰.۴۳۴	۰.۴۷۹	۰.۳۹۸	۰.۵۳۴	۰.۳۸۷	۰.۲۱۶	۰.۳۸۹	۰.۸۸۷
a14	۰.۳۵۴	۰.۴۲۵	۰.۳۳۰	۰.۴۷۹	۰.۳۳۸	۰.۱۸۹	۰.۲۵۱	۰.۸۵۹
a15	۰.۳۴۴	۰.۴۳۹	۰.۳۹۵	۰.۵۱۹	۰.۳۳۲	۰.۱۲۰	۰.۳۶۵	۰.۸۲۴
a16	۰.۴۶۴	۰.۴۸۸	۰.۴۴۵	۰.۵۱۵	۰.۷۶۶	۰.۰۳۱	۰.۲۷۱	۰.۳۴۱
a17	۰.۵۶۹	۰.۵۷۱	۰.۴۶۴	۰.۵۰۴	۰.۸۰۶	۰.۱۶۰	۰.۴۳۰	۰.۴۵۹
a18	۰.۴۴۸	۰.۵۹۳	۰.۳۶۵	۰.۵۰۸	۰.۹۲۶	۰.۲۷۰	۰.۴۵۷	۰.۳۰۶
a19	۰.۶۲۷	۰.۹۰۶	۰.۴۵۳	۰.۵۲۵	۰.۶۴۵	۰.۲۹۷	۰.۵۳۰	۰.۴۴۹
a20	۰.۵۲۵	۰.۹۰۱	۰.۳۶۹	۰.۴۳۲	۰.۵۳۲	۰.۳۰۱	۰.۵۶۸	۰.۴۶۳
a21	۰.۴۳۶	۰.۶۷۶	۰.۳۵۳	۰.۵۷۶	۰.۵۵۰	۰.۰۵۶	۰.۳۸۴	۰.۵۱۸
a22	۰.۲۱۰	۰.۲۵۶	۰.۲۴۴	۰.۰۸۶	۰.۱۰۹	۰.۷۲۵	۰.۲۰۹	۰.۱۹۳
a23	۰.۰۸۰	۰.۱۱۱	۰.۱۲۵	۰.۰۰۹	۰.۱۲۰	۰.۶۱۷	۰.۱۸۱	۰.۰۰۵
a24	۰.۳۰۳	۰.۲۸۷	۰.۲۴۲	۰.۲۶۱	۰.۲۶۱	۰.۸۰۸	۰.۴۰۸	۰.۲۰۸

### برازش مدل ساختاری

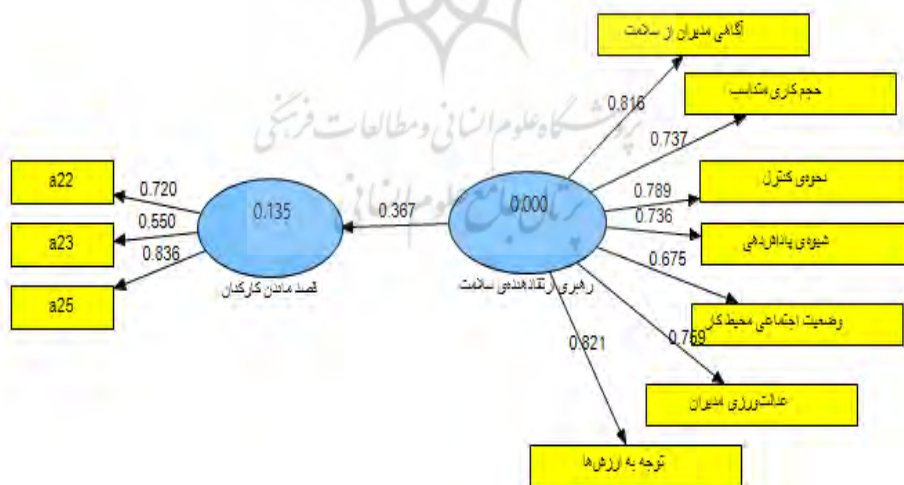
برازش مدل ساختاری بر اساس ضرایب مسیر و همچنین معیارهای مربوط به آن بررسی شده است. جدول ضرایب مسیر و ضرایب معناداری برای مدل را نمایش می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، ضریب مسیر برای تمام سازه‌ها معنادار است و میتوان رویی این روابط ساختاری را تأیید کرد. معیار نیکویی برازش برای اعتبارسنجی کل مدل استفاده می‌شود و برابر با مجذور حاصلضرب میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین مقادیر ضریب تعیین است که در این مدل برابر ۰.۳۴ به دست آمد، نتایج نشان دهنده برازش در حد متوسط است. ضریب تعیین قصد ماندن کارکنان ۰.۱۷۹ می‌باشد که نشان می‌دهد ۹.۱۷ درصد از تغییرات متغیر قصد ماندن کارکنان توسط ابعاد رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت توضیح داده می‌شود و مابقی عواملی است که در مدل در نظر گرفته نشده است.

جدول ۵: ضرایب مسیر و معناداری آنها در مدل معادلات ساختاری

تفسیر	آماره t	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	مسیر
غیرمعنادار	۰,۶۳۱	۰,۰۶۴	۰,۱۰۵	آگاهی مدیران از سلامت
غیرمعنادار	۰,۴۱۰	۰,۰۸۰	۰,۰۶۸	توجه به ارزش‌ها
غیرمعنادار	۰,۳۵۶	۰,۰۷۶	۰,۰۵۸	حجم کاری متناسب
غیرمعنادار	۰,۵۰۱	-۰,۰۲۷	-۰,۰۷۹	شیوه‌ی پاداش‌دهی
غیرمعنادار	۰,۰۰۶	۰,۰۲۴	۰,۰۰۱	عدالت‌ورزی مدیران
معنادار	۲,۰۱۱	۰,۲۸۸	۰,۲۹۰	نحوه‌ی کنترل
غیرمعنادار	۰,۲۹۸	۰,۰۵۰	۰,۰۴۱	وضعیت اجتماعی محیط کار

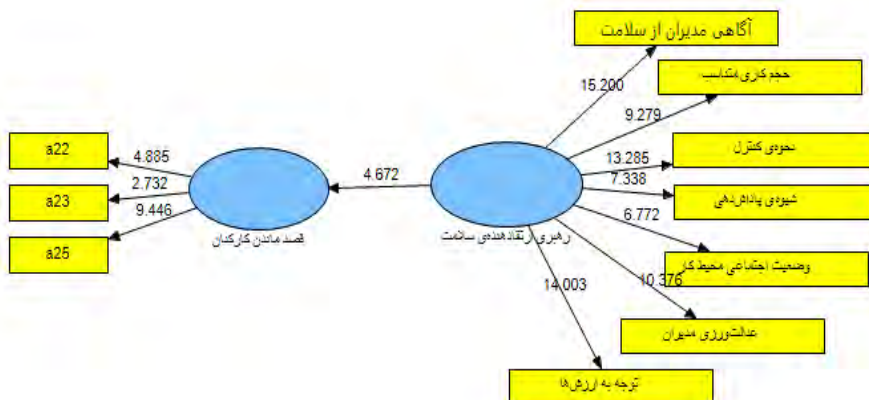
### نتایج آزمون فرضیه‌ی اصلی و معناداری ضرایب مسیر:

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۵ مشاهده می‌شود که فقط مسیر نحوه کنترل کارکنان بر قصد ماندن آنها اثر دارد، مورد تایید است (آماره t بیشتر از ۱.۹۶ است) و اثرگذاری سایر مولفه‌های رهبری ارتقادهنده سلامت بر قصد ماندن کارکنان معنادار نبوده است. به‌منظور بررسی فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان اثر دارد، یک مدل کلی بررسی شد که نتایج آن در ادامه ارائه می‌شود.



شکل ۴: ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری در حالت کلی





شکل ۵: ضرایب معناداری مدل معادلات ساختاری در حالت کلی

با توجه به شکل ۴ و ۵ مشاهده می‌شود که رهبری ارتقا دهنده سلامت با ضریب مسیر ۰.۳۶۷ بر قصد ماندن کارکنان اثر گذار است، این اثر گذاری معنادار است ( $t=4.672 > 1.96$ ) و بر اساس ضریب تعیین مشاهده می‌شود که ۵.۱۳ درصد از تغییرات قصد ماندن کارکنان بر اساس رهبری ارتقا دهنده سلامت قابل بیان است. بنابراین رهبری ارتقا دهنده سلامت بر قصد ماندن کارکنان اثر دارد، یعنی فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، مفهوم رهبری ارتقا دهنده سلامت تشریح و تاثیر متغیر اصلی و هفت مولفه آن بر ماندگاری و قصد ماندن کارکنان مورد بررسی قرار گرفت.

ترک خدمت کارکنان یکی از مشکلات عمده سازمان‌های عمومی و خصوصی است که در صورت رخداد، بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های سازمان برای انتخاب، گزینش، آموزش و توانمندسازی کارکنان به راحتی از بین رفته و نتایج مثبت تجربه‌اندوزی کارکنان، در سازمان دیگری متبلور می‌شود، اگر نتوانیم علت واقعی ترک خدمت کارکنان را درک کنیم، کارکنان توانمندی را از دست خواهیم داد (غلامحسینی و اسماعیلی، ۱۳۹۰).

در این تحقیق تاثیر رهبری ارتقا دهنده سلامت (آگاهی مدیران از سلامت، حجم کاری متناسب، نحوه کنترل، شیوه پاداش دهی، وضعیت اجتماعی محیط کار، عدالت‌ورزی مدیران و توجه به ارزش‌ها از سوی مدیران) بر قصد ماندن کارکنان به‌عنوان مبحث جدیدی در ادبیات حفظ و نگهداری کارکنان مورد توجه و مطالعه قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از اثرگذاری مثبت این شیوه رهبری بر قصد ماندن کارکنان می‌باشد.

سهم این مطالعه تجربی در این است که توجه مدیران و رهبران سازمان‌ها را به این نکته جلب می‌نماید که نوع رفتار و سبک رهبری آنها چقدر می‌تواند در تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان نقش داشته باشد. برای تبیین دلیل احتمالی این اثرگذاری نیز می‌توان به نظریه انگیزشی مازلو که یک روانشناس مشهور امریکایی است اشاره کرد. در این نظریه ۵ دسته نیاز اساسی برای افراد در نظر گرفته شده است: نیازهای حیاتی، نیازهای امنیتی، نیاز اجتماعی، نیاز به احترام و نیاز به خودیابی (افجه، ۱۳۸۰). نیاز امنیتی به معنای امنیت از گزند حوادث و اتفاقات ناخوشایند در صحنه زندگی و سازمان است (همان) که به نظر می‌رسد این موضوع سلامت جسم و روان در محیط سازمان را نیز دربرمی‌گیرد. بنابراین می‌توان پذیرفت که افراد سازمان‌هایی را برای استخدام و ماندن انتخاب کنند که رهبری و مدیریت آن سازمان برای نیاز امنیت آنها و سلامتی کارکنان اهمیت قائل باشد و رفتارها و اقدامات مدیر نیز طبق آن ساماندهی شده باشد.

این یافته منطبق با نظریه دو عاملی انگیزشی هرزبرگ نیز می‌باشد؛ چراکه طبق نظریه مذکور یک سری از عوامل در محیط کار به‌عنوان عوامل انگیزاننده و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقا، نگه‌دارنده یا بهداشتی نام‌گذاری شده‌اند. عوامل ابقا خاصیت نگه‌دارندگی و ابقا دارند، در صورت حذف شدن از شغل فرد ایجاد نارضایتی می‌کنند اما وجودشان موجب انگیزش نیست. اما عوامل انگیزاننده، عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌شوند (الوانی، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر در این نظریه عوامل موجود در کار دارای دوگونه اثرگذاری درونی و بیرونی در نظر گرفته می‌شود: عوامل اثرگذار درونی، موجب انگیزش و رضایت کارکنان می‌شود و عوامل اثرگذار بیرونی شامل شیوه سرپرستی و رهبری، موجب بقا و ماندگاری آنها می‌شود.

یافته‌های این پژوهش پشتوانه این نکته است که چنانچه مدیران سازمان از مفهوم رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت در هدایت کارکنان بهره بگیرند یعنی از مقوله سلامت (اعم از جسمی و روانی) آگاهی داشته باشند و توجه ویژه بدان داشته باشند و برای کارکنان حجم کاری متناسب تعریف نمایند و کنترل بهینه و به اندازه بر رفتارها و اعمال کارکنان در سازمان داشته باشند و شیوه پاداش‌دهی سالم و شفاف داشته باشند و وضعیت اجتماعی محیط کار نیز سالم و مطلوب باشد و رفتار و تصمیم‌های مدیران عادلانه باشد و به ارزش‌های کارکنان توجه داشته باشند و احترام بگذارند، از این طریق می‌توان قصد ماندن کارکنان و بقا و ماندگاری آنها در سازمان را تقویت نمود و از هدررفت سرمایه انسانی سازمان که از مهم‌ترین منابع و سرمایه‌های سازمان محسوب می‌گردد، جلوگیری به عمل آید.

مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های دیگر مانند جوهری، یین، عدنان، زورینا و محمد<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، کلووی، تورنر، بارلینگ و لافلین<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، نیگ، چوی و سوهد<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، آندرسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، نلسون و دنیلز<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

هایرت و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از حمایت رهبران سازمان از برنامه‌های ارتقای سلامت کارکنان، بر مشارکت آنها در اقدامات سلامتی، سطح ادراک استرس شغلی و رفتارهای مبتنی بر سلامت اثر دارد. این پژوهش موید این مطلب است که اگر بنیاد در سازمان سلامت ارتقا یابد و از این رهگذر کارکنان برای ماندن در سازمان ترغیب و تشویق شوند، بایستی این اتفاق در وهله اول حمایت مدیران سازمان را می‌طلبد که این یافته نیز با نتایج این پژوهش منافاتی ندارد.

همچنین حسن زاده، سماواتیان، نوری و حسینی (۱۳۹۱) در پژوهش خود رابطه‌ی بین رفتارهای حمایتی مدیران با میل به ماندن کارکنان را به‌طور معنی‌داری تبیین نمودند که این موضوع نیز مغایرتی با نتایج این تحقیق ندارد.

عواطفی منفرد، مهداد و میرجعفری (۱۳۹۱) نیز به این یافته رسیدند که بین رهبری اخلاقی و سلامت روانشناختی محیط کار با اعتماد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. این یافته زمانی با پژوهش حاضر مرتبط می‌شود که اعتماد سازمانی نیز بر قصد ماندن کارکنان اثرگذار باشد یا به عبارتی اعتماد سازمان در رابطه‌ی بین سبک رهبری و اقدامات مدیران و قصد ماندن کارکنان نقش میانجگری داشته باشد که این موضوع در پژوهش رسولی و رشیدی (۱۳۹۴) و کلووی و همکاران (۲۰۱۲) تایید شده است.

بر این اساس و با توجه به اینکه منابع انسانی از منابع سیال در سازمان‌ها هستند و جابه‌جایی آنها برای سازمان هزینه‌هایی در بردارد، این مقاله به مدیران سازمان‌ها این نکته را تذکر می‌دهد که انسان‌ها ماشین نیستند و بر خلاف آن چیزی که در عصر کلاسیک نظریه‌های مدیریت تصور می‌شد صرفاً پول و مسائل مادی عامل نگه‌دارنده و یا انگیزشی کارکنان نیست (رضائیان، ۱۳۹۰). بلکه انسان‌ها علاوه بر مسائل مادی و مالی دارای اعتقادات و باورها و ارزش‌هایی هستند که مدیران می‌توانند با احترام گذاشتن به آن ارزش‌ها برای کارکنان دلگرمی ایجاد نمایند. انسانها نیاز به احترام دارند که اگر در سازمانی این مسئله مخدوش باشد

1. Johari, Yean, Adnan, Zurina, and Mohamad
2. Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin
3. Ng, Choi, & Soehod,
4. Anderson
5. Nelson and Daniels
6. Hoert et al.

سلامت روان کارکنان و عزت نفس آنها آسیب می‌بیند و چه بسا به فکر خروج از سازمان بیفتند. و یا چنانچه در سازمانی سلامت جسم فرد در معرض خطر باشد و مدیران نسبت به این مسئله آگاهی یا توجه مناسب و درخور نداشته باشند، باز سازمان را با چالش کاهش ماندگاری کارکنان مواجه می‌سازد.

با عنایت به نتایج آزمون تاثیرگذاری مولفه‌های رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان، موضوع مهم دیگری که نتایج این مطالعه آن را برجسته ساخت این است که از بین مولفه‌های رهبری ارتقادهنده‌ی سلامت فقط مولفه نحوه کنترل بر قصد ماندن کارکنان تاثیر معناداری را نشان داد؛ یعنی چنانچه کارکنان در سازمانی احساس کنند که می‌توانند در کنار کار به توسعه فردی خودشان بپردازند و در کار خودشان، استقلال لازم و مناسب را داشته باشند و به عبارتی قدرت مانور داشته باشند این موضوع می‌تواند بر ماندگاری آنها در یک سازمان تاثیر قابل توجهی داشته باشد. برخی اوقات کنترل بیش از حد کارکنان احساس نامطلوب بردگی سازمانی در آنها ایجاد خواهد کرد و طبعاً این میزان از کنترل به سلامت روان کارکنان می‌تواند آسیب وارد نماید و نهایتاً تصمیم به جابه‌جایی بگیرند. بر اساس این یافته به مدیران پیشنهاد می‌گردد تا حد بهینه کنترل در سازمان را شناسایی و اجرا نمایند چراکه اهمیت اثرگذاری کنترل بر سلامتی کارکنان در مطالعات پیشین بررسی شده است (نارگنگ، مورگسون و هافمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در این زمینه یادآوری می‌گردد که برخی منابع شغلی مانند خودمختاری و فرصت برای استفاده از مهارت‌ها و تمهیدات لازم برای بروز ایده‌های نو می‌تواند به کارکنان برای پاسخ به تقاضاهای شغلی کمک کند (مارتین، سالانوا و پریو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و از این طریق نیاز به کنترل کاهش یابد.

بنابراین مطالعه‌ی تجربی صورت گرفته در این تحقیق ارتباط جدیدی در ادبیات میان رشته‌ای مدیریت و روان‌شناسی به پژوهشگران هر دو حوزه معرفی می‌کند و می‌تواند در حفظ و نگه داری کارکنان و جنبه‌های نرم علم مدیریت شیوه‌ای نو به حساب آید.

اولین محدودیت این مطالعه را می‌توان جامعه‌ی آماری آن بیان کرد. به عبارتی چنانچه در یک جامعه‌ی آماری دیگر این نتایج بخواهد به کار گرفته شود ممکن است تغییراتی در نتایج وجود داشته باشد. محدودیت دیگر پژوهش حاضر زمان است چراکه برخی اوقات محدودیت زمانی در انجام تحقیق قدری نتایج را ممکن است تحت الشعاع قرار دهد. محدودیت سوم این تحقیق نیز مربوط به سوالات پرسشنامه است. هرچند تلاش شده است تا با انجام پیش آزمون

- 
1. Nahrgang, Morgeson, & Hofmann
  2. Martín, Salanova, & Peiró

مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده‌ی سلامت بر قصد ماندن کارکنان

و نظرخواهی اولیه از افراد ادراک‌های متفاوت از سوالات به حداقل برسد با این حال طبیعتاً قدری تفاوت در ادراک سوالات وجود داشته است.

همچنین نتایج این تحقیق چون بر اساس ادراک کارکنان از رهبری و قصد ترک آنها در زمان پژوهش صورت گرفته است و این موضوع تا حدی تابع شرایط فعلی کارکنان بوده است و با تغییر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی یا هر اتفاق دیگری ممکن است تغییر کند. لذا این موضوع می‌تواند به‌عنوان محدودیتی برای عمومیت نتایج تحقیق باشد.

محدودیت دیگر این است که پژوهش حاضر قصد ترک خدمت کارکنان را به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته است؛ چراکه بر اساس مدل نیت رفتاری آجزن نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین بهترین پیش‌بینی‌کننده آن رفتار است. برای مثال سریع‌ترین و احتمالاً دقیق‌ترین راه تعیین اینکه آیا فردی از کارش استعفا خواهد داد یا خیر این است که از فرد دیگری خواسته شود تا جویای نیت او برای استعفا بشود. تحلیل کلان ۳۴ مطالعه بر روی استعفای کارکنان که بیش از ۸۳۰ هزار نفر را شامل می‌شود اعتبار این روش را مورد تأیید قرار داده است (رضائیان، ۱۳۸۰). لکن احتمال دارد که تحت‌تأثیر عوامل وضعیتی دیگری تصمیم و اقدام فرد با قصد و نیت او تفاوت بکند که این مسئله در پژوهش حاضر نادیده گرفته شده است که پیشنهاد می‌گردد تا پژوهشگران آینده از طریق انجام پژوهش با رویکرد کیفی در بین افرادی که واقعا از سازمان خود جدا شده‌اند و با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسشنامه باز، نتایج دقیق‌تر و جدیدتری برای تبیین پدیده ترک خدمت و یا ماندن کارکنان در سازمان ارائه دهند.

## منابع

افجه، سیدعلی‌اکبر (۱۳۸۰)، *مبانی فلسفی و تئوریهایی رهبری و رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سمت. افخمی اردکانی، مهدی و فرحی، رضا (۱۳۹۰)، *فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی*، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۲۴-۱.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۰)، *مدیریت عمومی*، تهران: نشرنی.

امیری، قاسم و محمدزاده، سیدمجتبی (۱۳۹۴)، *بررسی عوامل موثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران*، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۵۷۹-۵۵۹.

حسن زاده، ریحانه؛ سماواتیان، حسین؛ نوری، ابوالقاسم و حسینی، مهرداد (۱۳۹۱)، *رابطه‌ی بین رفتارهای حمایتی مدیران با توانمندسازی و میل به ماندن در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت اصفهان*، مجله تحقیقات نظام سلامت، سال هشتم، شماره هفتم، صص ۱۲۰۶ - ۱۲۱۵.

داوری، ع.؛ رضازاده، آ. (۱۳۹۲). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*، چاپ دوم، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

دلاور، علی و اسدی، رقیه (۱۳۹۴)، کاربرد مدلسازی معادلات ساختاری *PLS* در تبیین اثرات متغیرهای جمعیت شناختی هوش معنوی با میانجیگری بهزیستی ذهنی، فصلنامه اندازه گیری تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی، دوره ششم، شماره ۲۲، صص ۱-۳۹.

دلوی، محمدرضا و گنجی، مظاهر (۱۳۹۳)، بررسی اثرات رهبری اخلاقی بر استرس شغلی و قصد ترک خدمت پرستاران بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، دوره ۱۶، شماره ۱، ۱۲۸-۱۲۱.

رسولی، رضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین مدل حفظ و نگه داری کارکنان دانش پایه، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین ع، سال هفتم، شماره ۱، صص ۳۹-۵۵.

رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.

رضائیان، علی (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۸)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.

سکاران، اوما (۱۳۹۰)، روش های تحقیق در مدیریت (محمد صائبی و محمود شیرازی، مترجمان)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

طهماسبی، رضا؛ عباسی، داود؛ فتاحی، مهدی و یوسفی امیری مظاهر (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر سازمانی رهبری خدمتگزار بر رفتار شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه زنجان، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۸۶-۱۶۵.

عواطفی منفرد، احسان، مهداد، علی و میرجعفری، سید احمد (۱۳۹۱)، رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روانشناختی محیط کار با اعتماد سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم، شماره ۳، صص ۱-۸.

غلامحسینی، اسماعیل و اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر نگهداشت نیروی انسانی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۲۳، صص ۱-۲۳.

کاوه، جلیل، روزبه، علی مصطفی و احمدی ثریا (۱۳۹۰)، رابطه سبک های رهبری و میزان تمایل پرستاران به ماندن در بخش های تخصصی، نشریه دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دوره ۲۱، شماره ۷۵، صص ۱-۷.

کرس ول، جان دلبیو (۲۰۰۹)، طرح پژوهش رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی، (علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس، مترجمان)، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبایی.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۸)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، تهران: سمت.

Albrecht, S. L. & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover

- intentions in community health service worker: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
- Anderson, Lorraine Elizabeth (2015), *Relationship Between Leadership, Organizational Commitment, and Intent to Stay Among Junior Executives*, Walden Dissertations and Doctoral Studies, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University.
- Armstrong, Geoff, President, (1999), Institute for personnel and Development, United Kingdom.
- Barclay, D. , Higgins, C. , & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration, *technological studies*, 2(2), 285-309.
- Boyd, C. M. , Bakker, A. B. , Pignata, S. , Winefield, A. H. , Gillespie, N. , & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian University academics. *Applied Psychology*, 60, 112–140.
- Briscoe, Dennis (2008), *talent management and The global learning organization*, P. 195.
- Bussio, Stacy Katherine (2011), “Do employees’ perception of HR practices in South African firms affect their subsequent turnover destinations?” unpublished master’s thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, applications, and Programming*. New York: Taylor and Francis Group.
- Brandt, W. A. , Bielitz, C. J. , & Georgi, A. (2016). The impact of staff turnover and staff density on treatment quality in a psychiatric clinic. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 457.
- Cowden, Tracy; Cummings, Greta G; Profetto-McGrath, Joanne (2011). Leadership practices and staff nurses’ intent to stay: A systematic review, *Journal of Nursing Management* 19(4):461-77.
- Chami-Malaeb, R. & Thomas, G. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organizations: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062.
- Chen, G. , Polyhart, R. E. , Cooper Thomas, H. & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54, 159-181.
- Dutta, V. & Sahney, S. (2016), School leadership and its impact on student achievement. *The International Journal of Educational Management*, 30(6), 941-958.
- Eisenberger, R. , R. Huntington, S. Hutchinson, and D. Sowa (1986), perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71: 500–7.
- Franke, F. , & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das instrument  
“Health oriented Leadership” [Diagnosis of health-promoting leadership – The instrument  
“health oriented leadership”]. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose,

- & K. Macco (Eds. ), Fehlzeitenreport 2011, schwerpunkt führung und gesundheit [Absenteeism report - focus leadership and health] (pp. 3–13). Heidelberg: Springer.
- Furtado, L. C. D. R. , Maria, D. G. C. B. & Francisco, J. F. S. (2011). Leadership's impact in turnover and career abandonment intention: The Azorean hospital nurses case. *Hospital Topics*, 89(3), 51-58.
- Galletta, M. , Portoghese, I. , & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3, 1-19.
- Hoert, Jennifer et al (2016), The Role of Leadership Support for Health Promotion in Employee Wellness Program Participation, Perceived Job Stress, and Health Behaviors, *American Journal of Health Promotion*, 5.
- Huang, J. , Li, W. , Qiu, C. , Yim, F. H. & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968.
- Hunt, J. G. ; Osborn, R. N. , & Martin H. J. (1981), A multiple influence model of leadership (Technical report no. 520), Alexandria, Virginia: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Lee, HF; Chiang, HY & Kuo, HT, (2019), Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout, *J Nurs Manag.* Jan;27(1):52-65.
- Iqbal, S. , & Hashmi, M. S. (2015). Impact of perceived organizational support on employee retention with mediating role of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9, 18-34.
- Jimenez, Paul; Winklerand, Bianca and Dunkl, Anita (2016), Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership, *The International Journal of human resource management*, pp 1-19.
- Johari, Johanim, YEAN, Tan Fee; Adnan, Yahya, Zurina, Khulida, and Mohamad, Nassruddin Ahmad (2012), Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter?, *Int. Journal of Economics and Management* 6(2):396 – 416.
- Kelloway, E. K. , & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24: 260-279
- Kelloway, E. K. , Turner, N. , Barling, J. , & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26, 39–55.
- Kelloway E. Kevin et al. (2012), Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership, *Work & Stress*, Vol. 26, No. 1, 39-55.
- Klerk, S. & Marius, W. S. (2014). Leadership empowerment behavior, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3).



- Martín, P. , Salanova, M. , & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19, 621–626.
- McKee, M. C. , Driscoll, C. , Kelloway, E. K. , & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8:233\_255.
- Mike, T. (2015). How can organization retain IT personnel? Impact of IT manager's leadership on IT personnel's intention to stay. *Information Systems Management*, 32, 316-330.
- Moldogaziev, T. T. & Silvia, C. (2015). Fostering affective organizational commitment in public sector agencies: The significance of multifaceted leadership roles. *Public Admin*, 93, 557-575.
- Musinguzi, C. , Rutebemberwa, E. , Namale, L. & Dahal, A. (2017). The relationship between leadership styles and health worker motivation, teamwork and job satisfaction in health facilities in Uganda. *BMJ Open*, 7.
- Nahrgang, J. D. , Morgeson, F. P. , & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71–94.
- Nascimento, T. T. , Porto, J. B. , and Kwantes, C. T. (2018). Transformational leadership and follower proactivity in a volunteer workforce. *Nonprofit Manage. Leadersh.* 28, 565–576.
- Nelson, Joel A. ; Daniels, Michael K. (2014), Leadership, Perceptions, and Turnover Intentions: Why Stay? *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 19, No. 1.*
- Newman, A. , Schwarz, G. , Cooper, B. & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 49-62.
- Ng, Xin Le; Choi, Sang Long & Soehod, Khairiah (2016), the Effects of Servant Leadership on Employee's Job Withdrawal Intention, *Asian Social Science*; Vol. 12, No. 2.
- Phuong, Nguyen Ngoc Duy & Trang, Le Thi Huyen (2017), Factors Affecting Employee's Intention to Stay through Organizational Commitment: Evidence from Big-Four Auditing Firms in Vietnam, *Finance & Management Sciences (AP17Vietnam Conference)* ISBN: 978-1-943579-61-7 Hai Phong - Hanoi, Vietnam. 18-19, August 2017. Paper ID: V767.
- Prewitt, J. , Weil, R. , & McClure, A. (2011). Developing leadership in global and multicultural organizations. *International Journal of Business & Social Science*, 2, 13-20.
- Shore, Lynn McFarlane; Martin, Harry J. (1989), Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, Vol. 42, No. 7, 625-638.
- Singh, S. , & Dixit, P. K. (2011). Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business. *International Journal of Business and Management Research*, 1,441-448.

- Wang, Rn; Hong, Tao; Barbara, J; Bowers, RN; Brown, Roger & Zhang, Yaging (2018), When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay, *Journal of Nursing Management*, 26, 4, pp. 358-365.
- Wilson, N. A. (2015). Factors that affect job satisfaction and intention to leave of allied health professionals in a metropolitan hospital. *Australian Health Review*, 39(3), 290-294.

