



Article history:

Received 17 October 2025

Accepted 1 December 2025

Published online 4 February 2026

Transformational Human Resources Quarterly

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



Volume: 4, Issue: 16, pp: 103-127

An Examination of Nurses' Support during the COVID-19 Crisis through a Human Resources Retention Perspective: A Phenomenological Study

Zahra Ebrahimi¹, Zahra Alipour Darvishi^{*1}, Nader Sheikholesami Kandelousi¹, Mahmoud Bakhshi²

1. Department of Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

2. Nursing and Midwifery Care Research Center, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Ebrahimi, Z., Alipour Darvishi*, Z., Sheikholesami Kandelousi, N., & Bakhshi, M. (2026). An Examination of Nurses' Support during the COVID-19 Crisis through a Human Resources Retention Perspective: A Phenomenological Study. Transformational Human Resources Quarterly, 4(16), 103-127.

Background and purpose: The retention of nursing personnel within healthcare settings constitutes a significant concern in the realm of global health, an issue that has gained heightened relevance in the context of the COVID-19 pandemic. A key determinant of effective human resource retention is the level of support provided by supervisory personnel. The primary objective of this study is to analyze the support afforded to nurses during the COVID-19 crisis through the lens of a human resource retention framework.

Research method: This qualitative research was carried out utilizing the phenomenological approach. The study population comprised head nurses (operational managers) and nursing staff providing care to COVID-19 patients at the Imam Reza (AS) Hospital Complex in Mashhad. Participants were selected through purposive sampling until reaching theoretical saturation, resulting in a sample of thirteen individuals. Data collection was conducted through in-depth, semi-structured interviews. The acquired data were analyzed employing MAXQDA software.

Findings: The themes identified from the interviews with both participant groups encompassed the following: "Proactive strategies for addressing structural challenges in resource allocation during a crisis," "Proactive problem-solving approaches concerning behavioral, motivational, and communication challenges in a crisis," "Emphasis on fairness and distributive justice," "Preparatory measures for post-crisis support," and "Professional conduct related to impact management."

Conclusion: The application of the findings from this study can substantially assist various managerial tiers in executing supportive interventions and focusing on human resources to enhance retention and persistence rates, as well as to avert challenges within other human resource subsystems, particularly during times of crisis.

Publisher:

Keywords: Organizational Support, COVID-19, Crisis, Human Resource Retention, Phenomenological Analysis

Rafsanjan Islamic
Azad University



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



NUMBER OF REFERENCES

79



NUMBER OF FIGURES

2



NUMBER OF TABLES

3

Corresponding author:

Email: z_alipour@iau-tnb.ac.ir

ORCID: 0000-0001-5546-7159

Introduction

Nurses comprise 59% of healthcare professionals. The abrupt emergence of a potentially life-threatening disease such as COVID-19 exerts significant pressure on nursing staff, manifested through increased workloads, physical fatigue, shortages of personal protective equipment, and fears of contamination and transmission to family members. The World Health Organization (WHO) has recognized the importance of supporting medical personnel and has emphasized the vital role of nursing during the COVID-19 pandemic. Previous research has highlighted the positive impact of support measures, including training and skills development, provision of adequate facilities, and the timely deployment of human resources, on the physical and mental well-being of healthcare workers. Additionally, studies indicate that organizational support enhances job performance, fosters a sense of belonging, strengthens professional duty and commitment to patient care, and encourages personal dedication and empathy. Such support also correlates with increased job satisfaction and reduced nurse turnover.

Nurse retention presents a critical global challenge in healthcare human resources, an issue that has become increasingly pertinent amid the COVID-19 pandemic. Nurse managers at the ward level, or head nurses, who possess a comprehensive understanding of optimal conditions, can be highly effective in retaining nursing staff. Social support from supervisors is a key predictor of job satisfaction. Effective managerial support significantly contributes to enhancing employee motivation, job satisfaction, and perceived self-efficacy; consequently, motivated employees are more inclined to remain within the organization and undertake additional responsibilities.

Given that crises impact organizational human resource dynamics, the COVID-19 outbreak—an unforeseen crisis—and the crucial role of frontline medical staff, particularly nurses, underscore the importance of supporting and maintaining the nursing workforce. This study aims to explore the phenomenology of head nurses' support for their nursing staff during the COVID-19 pandemic, adopting a human resource retention perspective within the Imam Reza (AS) Hospital Complex in Mashhad, Iran.

Research Methodology

In the present study, the interpretive phenomenological approach (IPA) was employed. The statistical population comprised all operational managers (head nurses) and nurses working in the COVID-19 designated wards of Imam Reza (AS) Hospital Complex in Mashhad, Iran. The inclusion criteria for participants encompassed prior work or managerial experience within COVID-19 wards, availability during the research period, and willingness to cooperate and participate in the study. Purposive sampling was utilized for data collection. Data were obtained through in-depth, semi-structured interviews with thirteen participants, including six nurses and seven head nurses, until data saturation was attained. Data analysis was conducted using thematic analysis following the seven-step Colaizzi's method, facilitated by MAXQDA.V20 software. To enhance the credibility and trustworthiness of the qualitative data, ongoing comparisons were made between categories and subcategories. Additionally, peer coding, participant validation, data triangulation, and internal coding consensus were employed to bolster validity and reliability. Rigorous adherence to qualitative research procedures was maintained, with field notes recorded to ensure methodological consistency. Individual summaries of each interview were meticulously prepared and subsequently shared with six participants, who provided additional clarifications and insights.

Findings

The principal themes identified from the interviews with head nurses encompassed: (1) proactive strategies for addressing structural challenges related to resource allocation during crises, comprising six primary themes; (2) active problem-solving approaches for behavioral, motivational, and communication-related challenges encountered in crises, consisting of thirteen primary themes; (3) considerations of fairness and distributive justice within the context of crises, involving five primary themes; and (4) preparation for post-crisis support, identified through four primary themes.

According to the findings, the main themes derived from the nurses' interviews included: (1) proactive strategies for overcoming structural challenges in resource allocation during crises, presenting three primary themes; (2) active problem-solving strategies concerning behavioral, motivational, and communication challenges during crises, comprising nine primary themes; (3) emphasis on fairness and distributive justice during crises, involving three primary themes; and (4) professional behaviors related to impact management, identified through three primary themes.

Conclusion

The findings of this study underscore the significance of supportive behaviors demonstrated by managers and supervisors in crisis contexts. Managerial support serves as a vital resource that enhances employee commitment and retention, particularly during periods of crisis. The employee turnover process remains a critical challenge for organizations within the realm of human resource management and is influenced by a multitude of factors. Participants in this study emphasized the pivotal role of organizational and supervisory support in promoting human resource retention during the COVID-19 pandemic.

Furthermore, several studies have highlighted the indirect impact of supervisor support on employee retention. For instance, Kurtessis et al. (2017) demonstrated that the provision of organizational support, when complemented by perceived supervisor support, can facilitate employee retention and diminish intentions to leave the organization. Perceived organizational support, which arises from the perceived support of supervisors, reinforces individuals' sense of responsibility toward organizational goals and enhances affective organizational commitment.

Additionally, the research conducted by Kim et al. (2020) indicated that variations in job engagement and the willingness of frontline nurses to continue their work during the COVID-19 pandemic are influenced by their social attributes and support systems. Qualitative studies involving nurses caring for COVID-19 patients reported needs pertaining to safety, health, information, interpersonal relations, family support, and supervisor assistance. This study further revealed the necessity of organizational support and supervisory backing, emphasizing that employees' desires to be acknowledged, respected, and valued are prominent. Overall, there is a pressing need for further research employing innovative approaches within the field of human resource management. Integrating behavioral and cognitive perspectives is essential to developing strategies that enhance resource stability in crisis situations through supportive and motivating behaviors.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Zahra Ebrahimi; Methodology: Zahra Alipour Darvishi, Nader Sheikholesami Kandelousi; Formal Analysis: Mahmoud Bakhshi; Writing – Original Draft: Zahra Ebrahimi; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Zahra Alipour Darvishi.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Positive AI Statement

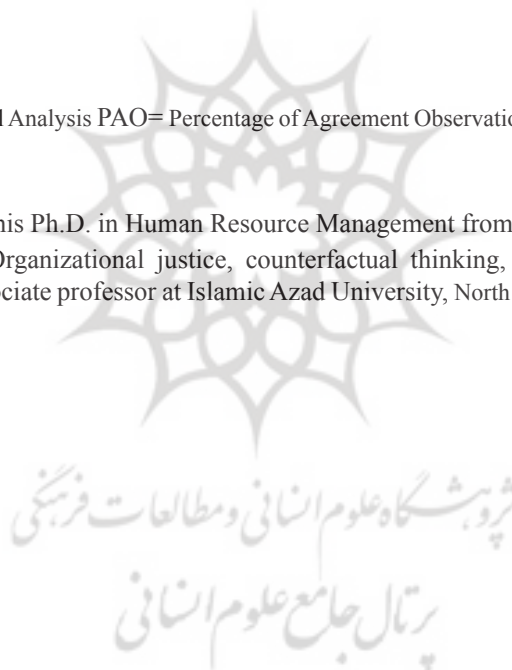
Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

ABBREVIATIONS

IPA=Interpretative Phenomenological Analysis PAO= Percentage of Agreement Observation WHO= World Health Organization

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Zahra Alipour Darvishi received his Ph.D. in Human Resource Management from Tarbiat Modares University in 2009. Her research interests include Organizational justice, counterfactual thinking, knowledge management and fuzzy modeling. She is currently an associate professor at Islamic Azad University, North Tehran Branch. Corresponding author: Email: z_alipour@iau-tnb.ac.ir





شاپا: ۳۰۹۲-۷۱۹۶
شاپای الکترونیکی: ۲۸۲۱-۲۳۰۴

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۲۵ مهر ۱۴۰۴

پذیرفته شده در تاریخ ۱۰ آذر ۱۴۰۴

منتشر شده در تاریخ ۱۵ بهمن ۱۴۰۴

فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



دوره ۴، شماره ۱۶، صفحه ۱۲۷-۱۰۳

واکاوی حمایت از پرستاران در بحران کووید-۱۹ با رویکرد نگهداشت منابع انسانی: یک مطالعه پدیدارشناسانه

زهرا ابراهیمی^۱، زهرا علی پور درویشی^{۱*}، نادر شیخ الاسلامی کندولوسی^۱، محمود بخشی^۲

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

۲. دانشیار، مرکز تحقیقات مراقبت های پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

زمینه و هدف: نگهداشت پرستاران در محیط کار یک موضوع مهم در حوزه بهداشت جهانی است که با همه گیری کووید-۱۹ اهمیت بیشتری پیدا کرد. یک پیش بینی کننده قوی برای نگهداشت منابع انسانی، حمایت از سرپرستان است. هدف این پژوهش، واکاوی حمایت از پرستاران در بحران کووید-۱۹ با رویکرد نگهداشت منابع انسانی می باشد.

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

روش تحقیق: این مطالعه کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام شد. جامعه آماری سرپرستاران (مدیران عملیاتی) و پرستاران مراقبت کننده از بیماران کووید-۱۹ در مجتمع بیمارستانی امام رضا (ع) شهر مشهد بود و براساس نمونه گیری هدفمند، تعداد ۱۳ نفر تا اشباع نظری انتخاب شدند. روش جمع آوری داده ها، مصاحبه های نیمه ساختار یافته عمیق بود. داده ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند.

ابراهیمی، ز.، علی پور درویشی*، ز. شیخ الاسلامی کندولوسی، ن.، و بخشی، م. (۱۴۰۴). واکاوی حمایت از پرستاران در بحران کووید-۱۹ با رویکرد نگهداشت منابع انسانی: یک مطالعه پدیدارشناسانه. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۴ (۱۵)، ۱۲۷-۱۰۳.

یافته ها: مضمون ها از مصاحبه های دو گروه مشارکت کننده شامل: «استراتژی های فعال حل چالش های ساختاری برای تخصیص منابع در بحران»، «استراتژی های فعال حل مسئله برای چالش های رفتاری، انگیزشی و ارتباطی در بحران»، «تمرکز بر انصاف و عدالت توزیعی»، «آمادگی مربوط به حمایت های مربوط به دوران پسا بحران» و «رفتارهای حرفه ای در خصوص مدیریت تاثیر» بود.

نتیجه گیری: به کارگیری نتایج این مطالعه میتواند به سطوح مختلف مدیریتی در انجام رفتارهای حمایتی و توجه به منابع انسانی جهت افزایش نرخ نگهداشت و ماندگاری و همچنین به پیشگیری از ایجاد چالش در هریک از دیگر زیرسیستم های منابع انسانی به ویژه در زمان بحران کمک شایانی نماید.

ناشر:

واژه های کلیدی: حمایت سازمانی، کووید-۱۹، بحران، نگهداشت منابع انسانی، پدیدارشناسی

دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

* نویسنده مسئول:

ایمیل: z_alipour@iau-tnb.ac.ir

ORCID: 0000-0001-5546-7159

مقدمه

از آنجا که پرستاران ۵۹ درصد از متخصصان مراقبت های بهداشتی درمانی را تشکیل می دهند (ساویتسکی^۱ و همکاران، ۲۰۲۱)، شروع ناگهانی یک بیماری بالقوه تهدید کننده زندگی و پر چالش مانند کووید-۱۹ منجر به فشار فوق العاده ای بر کارکنان پرستاری می شود که همراه با افزایش حجم کاری، خستگی فیزیکی، تجهیزات حفاظت فردی ناکافی، ترس از آلوده شدن و آلوده کردن اعضای خانواده است (پاپا^۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ یوسفی و همکاران، ۱۴۰۱). اختلال در تعادل کار و زندگی، نادیده گرفتن نیازهای شخصی و خانوادگی و عدم اطلاعات به روز در مورد یک بیماری جدید از جمله پیامدهای این بیماری بر کارکنان پرستاری می باشد (رودنسکا^۳ و همکاران، ۲۰۲۰) که تأثیرات مخربی بر روی سلامت جسم و روان پرستاران دارد (چوالپی^۴، ۲۰۱۴).

سازمان جهانی بهداشت^۵ (WHO)، حمایت از کادر درمانی و پرستاری و نگهداشت آنان را در طول همه گیری کووید-۱۹ مورد تاکید قرار داده است (سازمان جهانی بهداشت، ۲۰۲۰). مطالعات پیشین به تأثیرات مثبت اقدامات حمایتی مانند آموزش و توسعه مهارتها، فراهم سازی امکانات و تامین و اعزام به موقع نیروی انسانی در هنگام بحران بر روی سلامت جسم و روان کارکنان بهداشتی اشاره نموده اند (فضائی و همکاران، ۱۴۰۰؛ هوانگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). سایر مطالعات نیز بیانگر این هستند که حمایت های سازمانی بر بهبود عملکرد، افزایش تعلق، احساس وظیفه، تعهد به مراقبت از بیمار، فداکاری شخصی و هم اندیشی حرفه ای، رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت پرستاران تأثیرگذار میباشد (فرناندز^۷ و همکاران، ۲۰۲۰؛ صفری و همکاران، ۱۳۹۷).

مدیر پرستاران در سطح بخش یا همان سرپرستاران با درک کامل از بهترین موقعیت می توانند در نگهداشت پرستاران بسیار موثر باشد. یک پیش بینی کننده قوی رضایت شغلی حمایت اجتماعی از سوی سرپرستان است (کاونر^۸ و همکاران، ۲۰۰۶). حمایت مدیران نقش بسزایی در افزایش انگیزش، رضایت شغلی و احساس خود کارآمدی کارکنان دارد و به تبع آن کارکنان با انگیزه تمایل بیشتری به ماندن در سازمان و انجام رفتارهای شهروندی سازمانی پیدا میکنند (رجبی پور میبدی و همکاران، ۱۴۰۱). با توجه به ارضای نیازهای روانشناختی اساسی تجربه شده در کار، انگیزه می تواند خود تعیین یا کنترل شده باشد (رایان و دسی^۹، ۲۰۱۷). هنگامی که از کارکنان حمایت می شود و نیازهای آنها برآورده می شود، به صورت خود کار انگیزه در آنها به وجود می آید؛ آنها فعالیت های خود را با لذت انجام می دهند، احساس می کنند که شغل آنها با ارزش ها و هویت آنها مطابقت دارد و در انتخاب کارهای خود آزادی عمل دارند (دسی و همکاران، ۲۰۱۷). در مقابل، هنگامی که حمایت صورت نگرفته و به نیازهای آنها توجهی نمی شود، انگیزه کنترل میشود و کارکنان وظایف خود را به دلیل احساس گناه، فشار بیرونی یا برای پاداش / برای اجتناب از تنبیه انجام می دهند (گرمین^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۲؛ فیلیپ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۹).

بسیاری از چالش ها و مشکلاتی که پرستاران تجربه می کنند با مدیریت حمایتی و شایسته کاهش می یابد و با ظهور کووید-۱۹، نقش مدیران حتی محوری تر شده است. عمدتاً در مراحل اولیه همه گیری، مدیران مجبور بودند از اعضای تیم خود حمایت کنند،

1. Savitsky
2. Pappa
3. Raudenská
4. ChouLP
5. World Health Organization
6. Huang
7. Fernandez
8. Kovner
9. Ryan & Deci
10. Gherman
11. Philippe

ساعات کاری و استراحت‌های انعطاف‌پذیر را فراهم کنند، موجودی لوازم پزشکی و تجهیزات حفاظت فردی را به درستی مدیریت کنند و در نتیجه یک محیط کاری مثبت را ارتقا دهند (رودریگز و داسیلوا^{۱۲}، ۲۰۲۰). نه تنها پرستاران خط مقدم، بلکه مدیران پرستاری نیز به دلیل همه‌گیری که باعث مشکلات جسمی و روانی برای آنها می‌شود، با چالش‌های زیادی روبرو هستند. برای داشتن صلاحیت فنی و عاطفی و توانایی حمایت از تیم‌های خود، مدیران پرستاری و همچنین مدیران بالادستی باید برای مدیریت بحران به خوبی آماده باشند (آیدوگدو^{۱۳}، ۲۰۲۳؛ کر^{۱۴}، ۲۰۲۰). از اینرو، نظر به اینکه بحرانها موجب تأثیرگذاری در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمانها میشود؛ وبا توجه به شیوع بیماری نوپدید کووید-۱۹ به عنوان یک بحران غیر منتظره و درگیری کادر درمان به عنوان خط مقدم مقابله با این بیماری و به ویژه پرستاران و اهمیت حمایت از جامعه پرستاری و حفظ و نگهداشت آنها، در این مطالعه بر آنیم تا به پدیدارشناسی حمایت سرپرستاران از پرستاران در پاندمی کووید-۱۹ با رویکرد نگهداشت منابع انسانی در مجتمع بیمارستانی امام رضا(ع) شهر مشهد پردازیم. با توجه به مطالب عنوان شده، مسئله اصلی این پژوهش این است که تجربه زیسته حمایت سرپرستاران از پرستاران در بحران کووید-۱۹ چیست و با رویکرد نگهداشت منابع انسانی چگونه تفسیر می‌شود؟.

مبانی نظری

استخدام افراد خوب سخت است و حفظ آنها می‌تواند به مراتب سخت‌تر باشد، نکته اصلی این است که جذب و آموزش کارکنان به تنهایی کافی نیست بلکه آن‌ها باید به خوبی و به گونه‌ای موفقیت‌آمیز پرورش یافته، حفظ و حمایت شوند (کبیر و همکاران، ۱۴۰۳). نیروی انسانی که از طرف سازمان حمایت شود، هماهنگی بیشتری با ارزش‌ها و اهداف سازمان خواهد داشت. این کارکنان با داشتن انگیزه قوی‌تری برای خدمت، موجب بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (ضیائی و محسنی، ۱۴۰۱). در واقع یکی از مشکلاتی که در حال حاضر مدیران سازمان‌ها با آن رو به رو هستند حفظ کارکنان کلیدی و متخصص است، با افزایش حمایت سازمانی نه تنها تعهد سازمانی بالا می‌رود، بلکه نیت ترک سازمان نیز به شدت کاهش می‌یابد (لم^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۵).

حمایت سازمانی ادراک شده، عاملی است که بر ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارد. حمایت سازمانی ادراک شده مبین باور کارکنان درباره میزان توجه سازمان به سلامتی و رفاه آن‌ها است. کارکنانی که احساس کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، در مقابل احساس تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. این افراد احساس می‌کنند بیشتر به سازمان نزدیک هستند و تمایل دارند در موفقیت سازمان بیشتر سهیم باشند. داشتن چنین احساسی منجر به کاهش غیبت و جابجایی می‌شود (افجه و همکاران، ۱۳۹۸). طبق گفته گادفری^{۱۶} (۲۰۱۰)، آن دسته از کارمندانی که فکر می‌کنند سازمانشان از تلاش‌های آنها برای سازمان‌دردانی می‌کند و به آسایش و رفاه آنها اهمیت می‌دهد، متعهدتر خواهند بود و تصمیم می‌گیرند برای مدت طولانی بخشی از سازمان باشند. حمایت سازمانی ادراک‌شده با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (توموسیگیه^{۱۷}، ۲۰۱۰). براساس نظریه آیزنبرگر^{۱۸}، حمایت سازمانی گونه‌های سه‌گانه عمومی، موجب رفتارهای مطلوبی در سازمان می‌شود که عبارتند از:

12. Rodrigues & Da Silva

13. Aydogdu

14. Care

15. Lamm

16. Godfrey

17. Tumwesigye

18. Eisenberger

انصاف و مساوات^{۱۹}، حمایت سرپرست^{۲۰}، پاداشهای سازمانی و زمینه های شغلی^{۲۱} که در نهایت موجب افزایش حمایت سازمانی میگردد (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶).

انواع حمایت ها در سه مورد خلاصه شده است: حمایت فرد از خود؛ حمایت مدیر از فرد و حمایت قانون از فرد. سازمان می تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانون گذار و یافرد سیاسی حمایت جمعی در سازمان را اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیا است حمایت های لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمندسازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می پذیرد (چادیها^{۲۲} و همکاران، ۲۰۰۴). رودز^{۲۳} و آیزنبرگر (۲۰۰۲) در متاآنالیز ۷۰ مطالعه، رابطه منفی بین حمایت سازمانی ادراک شده و قصد ترک کار کارکنان را گزارش کردند. علاوه بر این، آن ها خاطرنشان کردند که کارمندان وقتی وجود یک رابطه متقابل را درک می کنند، رضایت بیشتری از شغل خود دارند و در محل کار روحیه بهتری دارند. در عوض، سازمان از تعهد عاطفی قوی تر، سطح عملکرد بالاتر و نرخ پایین تر ترک داوطلبانه شغل بهره مند می شود. حمایت سازمانی باعث می شود که کارمندان احساس تعلق، اعتماد و تعهد به شرکت را تجربه کنند. بنابراین، کارمندانی که احساس حمایت می کنند، به نظر می رسد که مدت بیشتری در سازمان خود می مانند زیرا احساس می کنند که موظف به انجام این کار هستند (رودز و آیزنبرگر، ۲۰۰۲). هنگامی که کارکنان با کمبود حمایت مواجه می شوند، احتمالاً نگرش های منفی از خود نشان می دهند که شامل تمایل به ترک سازمان است. سازمانی که بدنبال فراهم سازی اقدامات حمایتی برای کارکنان خود باشد، وفاداری کارکنان را در سازمان بهبود می بخشد و همزمان احساسات و افکار منفی در مورد سازمان مربوطه را کاهش می دهد (کالیداس و باهرون^{۲۴}، ۲۰۱۵).

حمایت سرپرست ادراک شده نیز زمانی اتفاق خواهد افتاد که کارکنان درک کنند، سرپرستان برای مشارکت ارزش قائل می شوند و به علایق، آسایش و رفاه آنها اهمیت می دهند، زیرا سرپرستان نماینده سازمان هستند و مسئولیت ارزیابی عملکرد کارکنان و راهنمایی کردن آن ها را به عهده دارند (کانگ^{۲۵} و همکاران، ۲۰۱۵). هر ارزشی که در سازمان ایجاد شود، ابتدا به سرپرستان بازمی گردد؛ زیرا کارکنان رابطه مستقیمی با سرپرستان دارند و سرپرستان نیز بر تجربه کاری افراد تاثیر زیادی می گذارند (روسباسان^{۲۶}، ۲۰۱۰). سرپرستان تنها منابع اطلاعاتی در سازمان نیستند، اما ادراک کارکنان از موقعیت کاری را تحت تاثیر قرار می دهند، زمانی که سرپرستان از کارکنان حمایت می کنند، اثر مثبتی بر نتایج نگرش و رفتار کارکنان به وجود می آید (خاصه و همکاران، ۱۴۰۳). حمایت سرپرستان در تحت تاثیر قرار دادن تعهد کارکنان به سازمان نقش نهایی را برعهده دارد. رفتارهای سرپرست، احساسات و نگرش مثبت را تقویت میکند و منجر به ایجاد نوعی حس تعهد اخلاقی در کارکنان می شود (شفیق^{۲۷} و همکاران، ۲۰۱۳). براساس نظریه حمایت سازمانی، سرپرستان نمایندگان خط اول سازمان برای زیردستان به شمار می روند؛ بنابراین هر نوع استاندارد و ارزشی که توسط سازمان پیاده شود از طریق سرپرستان در سازمان حفظ می شود (روسباسان، ۲۰۱۰). از طرفی حمایت سرپرست، سطحی تعریف می شود که کارکنان سرپرستان را حامی خود می بینند و نگرانی آنها را در عملکرد کاری درک می کنند (کانگ و همکاران، ۲۰۱۵). حمایت سرپرست ادراک شده شامل احساسات کارکنان در مورد ارزش گذاری مدیرانشان به آنها و کاری که انجام می دهند، می شود (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۲). حمایت سرپرست ادراک شده جنبه ای از حمایت اجتماعی در محل کار برای کارکنان است (تانگ و تسور^{۲۸}، ۲۰۱۶). حمایت سرپرست ممکن است نشان دهنده

19. Fairness and equality

20. Supervisor support

21. Organizational rewards and job conditions

22. Chadiha

23. Rhoades

24. Kalidass & Bahron

25. Kang

26. Rusbasan

27. Shafiq

28. Tang & Tsaur

سطح حمایت سازمان از کارکنان و یک محیط کاری مثبت باشد (اردجی^{۲۹} و همکاران، ۲۰۱۶). کارکنانی که احساس می کنند از طرف مدیر و سازمانشان حمایت می شوند، به سازمان متعهدتر خواهند بود (گارگ و دار^{۳۰}، ۲۰۱۶)، رضایت شغلی بالاتر و بهترین عملکرد را دارند و احتمال ترک کارشان کمتر است (افضل^{۳۱} و همکاران، ۲۰۱۹).

نظریه حمایت سازمانی و ساختار حمایت سازمانی ادراک شده توسط آیزنبرگر و همکارانش با استفاده از نظریه مبادله اجتماعی توسعه داده شد (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۴؛ هو^{۳۲} و همکاران، ۲۰۱۴). نظریه مبادله اجتماعی بلاو^{۳۳} (۱۹۶۴) بر رابطه ایجاد شده از طریق مبادله بین طرفین رابطه متمرکز است (بلاو، ۲۰۱۷). بر این اساس، اگر یک طرف منفعی را فراهم آورد، طرف مقابل این انگیزه را پیدا می کند که در ازای این مزایا و در پاسخ به آن، منفعی را فراهم آورد. اگرچه جبران این مزایا اختیاری است، افرادی که نتوانند جبران کنند و مبادله اجتماعی صورت نگیرد ممکن است متحمل مجازات هایی مانند بی اعتمادی، محرومیت از مزایای آینده و ... شوند. در مقابل کسانی که این مزایا را جبران می کنند، مزایای متقابل دیگری مانند تایید، احترام و اعتماد متقابل را به دست می آورند. طبق نظریه مبادله اجتماعی، کارکنان وظایف سازمانی خود را هم به منظور انجام تعهدات استخدامیشان و هم به منظور جبران رفتارهای دلسوزانه و با ملاحظه مدیران و سرپرستان و به طور کلی سازمان انجام می دهند. این فرایند به انواع روابط مبادله در محیط کاری تسری می یابد (آمفرس^{۳۴} و همکاران، ۲۰۱۰). انگیزه های ایجاد شده از سوی مدیران، مثل توانمند سازی کارکنان و آموزش مهارت های ضمن خدمت، بسته های حمایتی، اختصاص پاداش و ... به کارکنان سیگنال می دهد که مدیران در راستای ایجاد اعتماد و جهت گیری های بلند مدت در روابط حرکت می کنند و از این طریق، اعتماد به نفس کارکنان در ایجاد روابط مبادله ای اجتماعی بلند مدت با سازمان هایشان را تقویت می نمایند (جیون سانگ^{۳۵} و همکاران، ۲۰۰۹). بنا بر نظریه مبادله اجتماعی، کارکنان وقتی حمایت سازمانی را دریافت می کنند نگرش و رفتارهای مثبت کاری را از خود بروز می دهند که این امر به واسطه مکانیسم های دو جانبه رخ می دهد (چانگ^{۳۶}، ۲۰۱۵).

پیشینه پژوهش

نتایج مطالعه دیانتی و خدابخش (۱۴۰۴) با عنوان نقش میانجی کننده سرمایه روانشناختی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی پرستاران نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر مستقیم بر فرسودگی شغلی دارد و نقش میانجی سرمایه روانشناختی در این رابطه معنادار است. می توان گفت که تقویت حمایت سازمانی ادراک شده و سرمایه روانشناختی پرستاران، روشی مؤثر در کاهش فرسودگی شغلی آنان به شمار می آید. نتایج مطالعه اسدی و طوطیان (۱۴۰۳) با عنوان طراحی الگوی تاب آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست های کلی نظام اداری، الگوی تاب آوری منابع انسانی در قالب هفت مضمون فراگیر و بیست مضمون سازمان دهنده استخراج شد که عبارت اند از: فرهنگ رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ عاطفی، فرهنگ دانش محوری، فرهنگ اشتیاق شغلی، فرهنگ معنویت، فرهنگ تعالی منابع انسانی و فرهنگ حمایتی. طبق نتایج پژوهش مذکور، اجرای مؤثر اقدام های شناسایی شده در راستای تاب آوری منابع انسانی، مانع از دست رفتن منابع انسانی شایسته و کارآمد سازمان می شود. در مطالعه صفری و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان پیشایندهای نگهداشت منابع انسانی با تاکید بر نقش هم پیوندی شغلی: یک فرامطالعه آمیخته، به شناسایی پیشایندهای هم پیوندی منابع انسانی پرداخته شد و مولفه

29. Erdeji

30. Garg & Dhar

31. Afzal

32. Hu

33. Blaue

34. Umphress

35. Jiwen Song

36. Chang

های مرتبط با ایجاد هم پیوندی کشف شد. مولفه های خلق هم پیوندی شامل لایه های مختلف است که در قالب ۵ مقوله عوامل فردی، محیط شغلی، اقدامات حمایتی، رهبری و زمینه ای شناسایی شدند.

نتایج مطالعه رجبی پور میدی و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان بررسی تاثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان، نشان داد سبک رهبری حمایتی به صورت مستقیم و غیر مستقیم در جلوگیری از ترک خدمت کارکنان تاثیر گذار است، و تاثیر غیر مستقیم بیش از تاثیر مستقیم آن. دباغی و همکاران در سال ۱۴۰۱ مطالعه ای با عنوان بررسی ارتباط حمایت سازمانی، حمایت همکار و حمایت سرپرستی درک شده با عملکرد شغلی پرستاران طرحی انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که بین حمایت سازمانی درک شده و عملکرد کاری پرستاران ارتباط وجود نداشت، همچنین بین حمایت همکار و عملکرد کاری پرستاران ارتباط معنی داری وجود نداشت در حالی که بین حمایت سرپرستی درک شده با عملکرد کاری پرستاران طرحی ارتباط معنی داری داشت. با توجه به نتایج این مطالعه سرپرستان که در واقع سرپرستاران بخش های بالینی هستند، در عملکرد کاری پرستاران طرحی تاثیر مثبتی دارند. سرپرستاران ارتباط نزدیک با پرستاران طرحی دارند و می توانند با معرفی خط مشی های حمایتی سازمان عملکرد کاری آنها را بهبود بخشیده و از این طریق به ارتقای سلامت بیماران و رضایتمندی آنها کمک کنند. نتایج مطالعه خسروی پور و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان شناسایی عوامل شغلی- غیر شغلی تاثیر گذار بر ماندگاری کارکنان مراقبت های بهداشتی- درمانی در پاندمی کووید-۱۹: یک مطالعه مرور سیستماتیک، نشان داد عوامل شغلی مانند سابقه کار، سابقه کار قبلی در شرایط اضطراری یا کرونا، جایگاه شغلی، بار کاری، همکاری کارکنان، ارتباطات میان کارکنان و مدیران، دسترسی به وسایل حفاظت فردی و امکانات رفاهی متناسب به طور معناداری با ماندگاری کارکنان در پاندمی کووید-۱۹ ارتباط دارد.

نتایج مطالعه کریم^{۳۷} و همکاران (۲۰۲۵) نشان داد که حمایت سرپرست و حمایت سازمانی ادراک شده، رابطه بین شیوه های مدیریت استعداد و اشتیاق شغلی را میانجی گری می کنند. علاوه بر این، اشتیاق شغلی به طور مثبت بر عملکرد پایدار سازمان تاثیر می گذارد. نتایج مطالعه پاتالی^{۳۸} و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که سبک های رهبری اصیل و تحول آفرین و حمایت سازمانی ادراک شده به طور معناداری بر قصد ترک شغل پرستاران تاثیر منفی می گذارد. این مطالعه اثر تعدیل کننده منفی حمایت سازمانی ادراک شده بین رهبری تحول آفرین و قصد جابجایی و اثر تعدیل کننده مثبت حمایت سازمانی درک شده بین رهبری اصیل و قصد جابجایی را تایید می کند. مدیران باید روی سبک رهبری تمرکز کنند تا از تاثیر آن بر قصد جابجایی جلوگیری کنند. یافته های مطالعه مرور سیستماتیک و رایس^{۳۹} و همکاران (۲۰۲۴) عوامل اصلی موثر در قصد ترک خدمت پرستاران و پزشکان در همه گیری کووید-۱۹ را ترس از کووید-۱۹، سن، تجربه، علائم فرسودگی شغلی و حمایت شناسایی نمودند. متاآنالیز تمایل به ترک شغل فعلی را در پرستاران ۳۷٪ و در پزشکان ۲۹٪ و قصد ترک حرفه را برای پرستاران ۲۸٪ و پزشکان ۲۴٪ نشان داد. یافته های این مقاله نیاز حیاتی مدیران بیمارستان را برای رسیدگی به افزایش نگران کننده تمایل پرستاران و پزشکان برای ترک خدمت در طول همه گیری کووید-۱۹ نشان داد. درک تاثیر عوامل تعیین کننده بر نگهداشت در طول همه گیری کووید-۱۹ فرصتی برای تدوین استراتژی های آینده نگر برای نگهداشت پرستاران و پزشکان در محیط های بیمارستانی ارائه می دهد. بررسی مرور سیستماتیک یونگ^{۴۰} و همکاران (۲۰۲۴) در رابطه با مهاجرت جهانی پرستاران آسیایی و عوامل موثر بر نگهداشت آنها بیانگر ۵ موضوع بود که عبارتند از: تمایل برای آینده شغلی بهتر، تحرک رو به پایین شغلی، نابرابری در پیشرفت شغلی، فرهنگ پذیری و سیستم حمایتی.

ابجین^{۴۱} و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه مرور سیستماتیک خود با عنوان انگیزه های پرستاران برای ترک حرفه پرستاری ۴ موضوع را در این رابطه شناسایی نمودند که عبارتند از: محیط کاری چالش برانگیز، دیسترس عاطفی، ناامیدی در مورد واقعیت پرستاری

37. Karim

38. Pattali

39. Vries

40. Ung

41. Ooijen

و فرهنگ سلسله مراتب و تبعیض. مطالعه کیم و لی^{۴۲} (۲۰۲۳) در هفت بیمارستان در کره انجام شد. نتایج این مطالعه حاکی از این بود که فرسودگی شغلی نقش واسطه‌ای بر روابط بین محیط کار پرستاری، حمایت سرپرستی، مشخصات جمعیت شناختی پرستار و نگهداشت دارد. فرسودگی شغلی تأثیر گذارترین پیش‌بینی کننده نگهداشت بود. مشارکت پرستار در امور بیمارستان و روابط پرستار و پزشک تأثیر مستقیم بر نگهداشت داشت. حمایت سرپرستی تأثیر مستقیم قابل توجهی بر نگهداشت داشت. بنابراین برای افزایش نگهداشت پرستاران، بهبود مشارکت آنها در امور بیمارستانی و روابط دانشگاهی و همچنین تقویت حمایت سرپرستان و کاهش فرسودگی شغلی ضروری است. جاردن^{۴۳} و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه کیفی خود با ۳۹ پرستار استرالیایی که در سال ۲۰۲۱ استعفا دادند، مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام دادند. عوامل موثر در استعفای پرستاران عبارتند از: کووید-۱۹، نامشخص بودن نقش، حجم کاری و برنامه شغلی و در نهایت عدم حمایت، احترام و ارزش گذاری. آنچه ممکن است از پرستاران برای ماندن حمایت کرده باشد شامل الگوها و فرصت‌های کاری انعطاف‌پذیر، بهبود روابط در محل کار، مدیریت حجم کار و سیستم‌های پشتیبانی و محیط‌های حمایتی است. تولکسدورف^{۴۴} و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه مرور سیستماتیک در رابطه با قصد جابجایی در میان کارکنان پرستاری در همه گیری کووید-۱۹ انجام دادند. عوامل فردی مانند عوامل سلامت یا علائم روانشناختی و ویژگی‌های جمعیت شناختی با قصد ترک خدمت پرستاران ارتباط داشتند. عوامل سازمانی مرتبط با قصد جابجایی عبارتند از: مراقبت از بیماران کووید-۱۹، کنترل شغلی کم یا تقاضاهای شغلی بالا و دیسترس روحی روانی. انعطاف‌پذیری و حمایت رهبری می‌تواند قصد جابجایی را کاهش دهد.

سانر^{۴۵} و همکاران (۲۰۲۲) در ایالات متحده آمریکا در همه گیری کووید-۱۹ یک نظرسنجی از ۳۹۹ پرستار انجام دادند که در دسترس بودن منابع آرامش‌بخش و ایمنی، درک حمایت از کار و تمایل به ماندن را اندازه‌گیری کرد. اکثر پرستاران گزارش دادند که علیرغم کمبود منابع ایمنی و آرامش، قصد ماندن و کار با کارفرمای خود را دارند. سطوح بالای حمایت از کار به طور قابل توجهی بر قصد ماندن پرستاران تأثیر داشت. مدیران پرستاری و حوزه بهداشت و درمان می‌توانند از طریق اجرای مداوم اقدامات حمایتی بر قصد ماندن و نگهداشت تأثیر مثبت بگذارند. یافته‌های مطالعه چامی مالاب^{۴۶} (۲۰۲۲) نشان داد حمایت سرپرست ادراک شده و خودکارآمدی بر کاهش سطح فرسودگی شغلی پرستاران و قصد جابجایی آنها تأثیر گذار است. هرچه حمایت سرپرستان و خودکارآمدی پرستاران بیشتر باشد، کمتر فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند. ترمبلی^{۴۷} و همکاران (۲۰۲۲) در کانادا و در زمان شیوع بیماری کووید-۱۹ یک نظرسنجی مقطعی از ۱۷۰۵ پرستار انجام دادند. خستگی مزمن بالا، کیفیت پایین مراقبت، رضایت شغلی کمتر و قصد بالاتر برای ترک سازمان خود برای پرستارانی که از بیماران کووید-۱۹ مراقبت می‌کنند، در این مطالعه مشاهده شد. پرستارانی که آمادگی ضعیفی داشتند نسبت به افرادی که به خوبی آماده و تحت کنترل بودند تمایل به ترک خدمت بالاتری داشتند. نیاز فوری به حمایت از پرستاران در طول همه گیری‌ها، با یک استراتژی بلند مدت برای افزایش نگهداشت آنها وجود دارد. مدیران پرستاری نقش مهمی در حمایت از پرستاران خود در طول یک بیماری همه گیر ایفا می‌کنند تا بر کیفیت مراقبت و نگهداشت تأثیر مثبت بگذارند. ماروفو^{۴۸} و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه مرور سیستماتیک خود نه حوزه موثر بر نگهداشت پرستاران را شناسایی کردند: ۱. رهبری و مدیریت پرستاری ۲. آموزش و پیشرفت شغلی ۳. محیط کاری ۴. سطوح کارکنان ۵. مسائل حرفه‌ای ۶. حمایت در کار ۷. عوامل فردی ۸. عوامل جمعیت شناختی ۹. پاداش مالی. نتایج مطالعه مروری چمانگا^{۴۹} و همکاران (۲۰۲۰) عوامل فردی و سازمانی موثر بر نگهداشت پرستاران را با سه مضمون غالب فشار کاری، شرایط کاری و عدم قدردانی سرپرستان شناسایی نمودند.

42. Kim & Lee

43. Jarden

44. Tolksdorf

45. Sanner

46. Chami-Malaeb

47. Tremblay

48. Marufu

49. Chamanga

روش شناسی تحقیق

در مطالعه حاضر از رویکرد پدیدار شناسی تفسیری⁵⁰ (IPA) استفاده شد. رویکرد کیفی IPA بهترین فرصت را به محققان می دهد تا به صورت عمیق «تجربه زیسته» مشارکت کنندگان در تحقیق را درک کنند. هدف نهایی در IPA که یک روش استقرایی است، تحلیل تجربیات خاص به جای تعمیم و برجسته نمودن دیدگاه های منحصر به فرد و تجربیات مشترکی است که گروهی از افراد دارند (آلاس⁵¹، ۲۰۱۷). جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه ی مدیران عملیاتی (سرپرستاران) و پرستاران شاغل در بخش های کووید-۱۹ مجتمع بیمارستانی امام رضا(ع) شهر مشهد بود معیارهای ورود به این مطالعه شامل تجربه شغل پرستاری و سرپرستاری حداقل ۵ سال، تجربه کاری یا مدیریتی در بخش های کووید-۱۹ حداقل ۳ ماه، امکان دسترسی در دوره پژوهش و تمایل به همکاری و شرکت در پژوهش بود. به منظور جمع آوری داده ها، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد. ابزار مورد استفاده در این مطالعه مصاحبه بود که به صورت عمیق و نیمه ساختار یافته با ۱۳ نفر از مشارکت کنندگان که شامل ۶ نفر پرستار و ۷ نفر سرپرستار بودند تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. اطمینان از اشباع نظری به این شکل حاصل شد که پژوهشگران پس از اتمام هر مصاحبه فرآیند تحلیل مضمون را به صورت کامل انجام داده و نتایج جدید حاصل از مصاحبه بعدی را به آن اضافه می کردند. این فرآیند تا مصاحبه یازدهم ادامه یافت و دو مصاحبه برای اطمینان انجام شد که بعد از آن گزاره های معنادار جدیدی شناسایی نشد. مدت زمان مصاحبه ها از ۴۰ دقیقه تا ۶۰ دقیقه بود. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

کد مصاحبه شونده	جنسیت	سن (سال)	تحصیلات	سابقه کاری (سال)	وضعیت تاهل	سمت
۱	زن	۳۱	لیسانس	۱۰	متاهل	پرستار
۲	زن	۳۵	فوق لیسانس	۱۴	متاهل	پرستار
۳	زن	۴۴	فوق لیسانس	۱۵	مجرد	پرستار
۴	زن	۳۴	فوق لیسانس	۱۰	متاهل	پرستار
۵	مرد	۳۴	لیسانس	۹	متاهل	پرستار
۶	مرد	۳۲	لیسانس	۷	مجرد	پرستار
۷	زن	۴۴	لیسانس	۱۹	متاهل	سرپرستار
۸	زن	۵۰	لیسانس	۲۰	متاهل	سرپرستار
۹	زن	۳۷	فوق لیسانس	۱۵	متاهل	سرپرستار
۱۰	زن	۵۲	فوق لیسانس	۲۸	متاهل	سرپرستار
۱۱	زن	۴۰	لیسانس	۱۶	مجرد	سرپرستار
۱۲	مرد	۴۳	لیسانس	۱۸	متاهل	سرپرستار
۱۳	زن	۴۹	فوق لیسانس	۱۹	متاهل	سرپرستار

تجزیه و تحلیل داده ها به شیوه تحلیل مضمون با استفاده از روش هفت مرحله ای کلایزی در نرم افزار MAXQDA.V20 انجام شد. مراحل آن شامل خواندن دقیق کلیه توصیف های ارائه شده توسط مشارکت کنندگان، فرموله کردن معانی یا به عبارتی استخراج عبارات مهم و جملات مرتبط با پدیده، مفهوم بخشی به جملات مهم استخراج شده، مرتب سازی توصیفات مشارکت

50. Interpretative Phenomenological Analysis

51. Alase

کنندگان و مفهوم سازی مشترک در دسته های خاص، تبدیل کلیه عقاید استنتاج شده به توصیفات جامع، تبدیل توصیفات کامل پدیده به یک توصیف خلاصه، واقعی و اعتبارسنجی نهایی یافته ها، قابلیت اعتبارپذیری، قابلیت انتقال پذیری و قابلیت تایید پذیری داده ها است (رحمانیان و همکاران، ۱۴۰۲).

برای افزایش قابلیت اعتماد و اطمینان به داده های کیفی مقایسه مداوم بین مقولات و زیر مقولات انجام شد. کدگذاری همپایان و تایید مشارکت کنندگان و تلفیق داده ها و توافق کدگذاری داخلی نیز برای افزایش اعتبار و اعتماد به داده های کیفی صورت پذیرفت. برای قاعده مندی سختگیری در طول فرایند کیفی انجام و یادداشت برداری در عرصه انجام شد. خلاصه های فردی از هر مصاحبه بصورت شفاف تهیه و برای ۶ نفر از مشارکت کنندگان ارسال و توضیحات تکمیلی خویش را ارایه نمودند. برای ارزیابی پایایی از ضریب هولستی^{۵۲} استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه های انجام شده توسط دو کدگذار، کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده شده^{۵۳} (PAO) محاسبه گردید. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۸۰۹ بدست آمده است که از ۰/۷ بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب میباشد. لازم به ذکر است که این مطالعه در کمیته اخلاق دانشگاه علوم پزشکی مشهد با کد IR.MUMS.REC.1401.265 به تصویب رسیده است.

یافته ها

از ۱۳ نفر شرکت کننده در مطالعه حاضر ۱۰ نفر زن (۷۶/۹ درصد) و ۳ نفر مرد (۲۳/۱ درصد) بودند و به طور متوسط سن $7/15 \pm$ و ۴۰/۳۸ و تجربه کاری $16/15 \pm 6/38$ سال داشتند. از نظر تحصیلات، ۶ نفر (۴۶/۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و مابقی دارای مدرک کارشناسی (۵۳/۸ درصد) بودند. مضامین پژوهش در مصاحبه های سرپرستاران شامل ۴ مضمون اصلی و ۲۹ مضمون فرعی و در مصاحبه های پرستاران شامل ۴ مضمون اصلی و ۱۸ مضمون فرعی طبق جداول ۲ و ۳ بود.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی پژوهش (جدول خوشه سرپرستاران)

مضمون ظاهر شونده (ظهور مضمون)	تنظیم خوشه ها	نمونه ای از گزاره های مهم
استراتژی های فعال حل چالش های ساختاری برای تخصیص منابع در بحران	۱. عدم برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی، ۲. ضعف در زیرساختهای برنامه ریزی منابع انسانی، ۳. مدیریت تغییر نامناسب، ۴. برنامه ریزی و تلاش در جهت رفع کمبودها، ۵. عدم وجود منابع سازمانی کافی برای انجام کار و تعارض با سرپرست (تعارضات شغلی)، ۶. عدم رعایت سلسله مراتب سازمانی	«ببین سرپرستارها این دوران کووید واقعاً اذیت شدند، مخصوصاً اوایل برای اینکه بخش ها مجبور بودند عوض بشن مدام و تغییر پیدا کنند. بخش کرونا می شد و باز یکسری فرایند ها رو تغییر می دادیم. همین طوری پیک های مختلف و واقعا اذیت شدند» (H2) «توی دوران کووید عدم مدیریت باعث شد خیلی از پرستارها داخله خونه بمونند و کسی بهشون زنگ نزنه و خیلی از پرستارها مجبور بشن اضافه کار وایستن این عدم مدیریت بود بعضی از سرپرستارای ما از جاشون تگون نخوردند و یکی مثله من ده تا بخش راه انداخت» (H7)

52. Holsti

53. Percentage of Agreement Observation

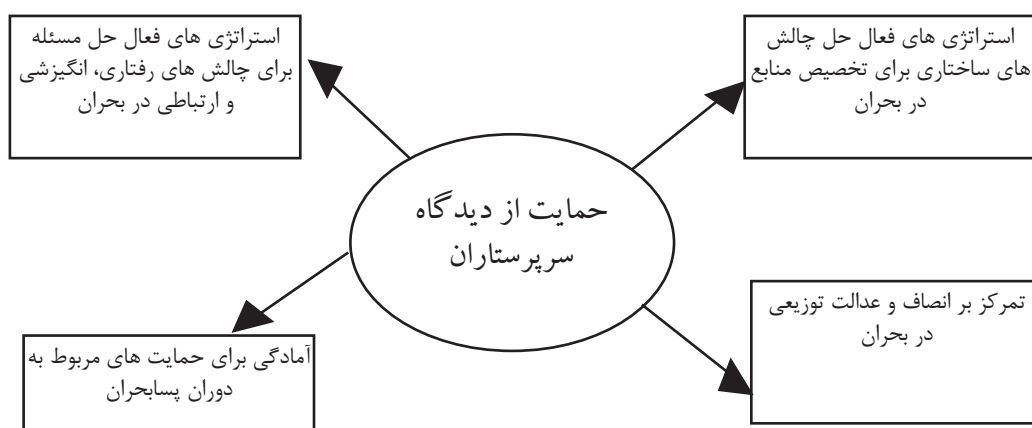
مضمون ظاهر شونده (ظهور مضمون)	تنظیم خوشه ها	نمونه ای از گزاره های مهم
استراتژی های فعال حل مسئله برای چالش های رفتاری/ انگیزی/ارتباطی در بحران	۱. ضعف در شفافیت سازمانی و انگیزش کارکنان، ۲. عدم توجه به سلامت روان، حمایت عاطفی و رضایت شغلی کارکنان، ۳. توجه به امور رفاهی کارکنان، ۴. ارتباط ضعیف (مشکلات ارتباطی) ۵. حسادت سازمانی، ۶. قلدری سازمانی، ۷. بکارگیری سیک مدیریت استبدادی و عدم ارتباط موثر بین بالادست و زیردست، ۸. عدم استفاده از مهارت های انگیزه بخش، ۹. سخت گیری بیش از حد (فشارهای زمانی)، ۱۰. نگران کارکنان بودن و رفتار با ملاحظه با آن ها، ۱۱. مدیریت فشار روانی، ۱۲. ایجاد صمیمیت سازمانی، ۱۳. انعطاف پذیری و همکاری در غیبت های ناشی از بیماری کارکنان	"اینکه بودجه هایی که میومد و انگیزی ها صرف کجا می شد؟؟! خیلی بچه ها رو ناراحت می کرد" (H4) "با توجه به اینکه اکثر پرستارها اون زمان استعلاجی می آوردند و همه درگیر بودند. باز باید مدارا می کردی" (H1) "بخش رو سامان دادم تقسیم مریض ها خیلی چالش بر انگیز بود بینه بچه ها که اون رو هم سامان دادم دقیقا دو هفته شد. صبح شنبه که اومدم کیفم رو گذاشتم برم بخش رو تحویل بگیرم گفتند تو از اینجا باید بری و اون بخش رو راه بیندازی همین یک جمله" (H7) "ما اون زمان خیلی تحت فشاره اون شرایط بودیم هم تحت فشاره مدیرمون بودیم که اصلا ما رو درک نمی کردند و علاوه بر اینکه ما رو درک نمی کردند به ما توهین می شد" (H7) "من سعی می کردم در بخش محیط دوستانه باشد" (H6)
تمرکز بر انصاف و عدالت توزیعی در بحران	۱. تلاش سرپرست برای کاهش حجم کاری، ۲. ضرورت توجه به خانواده کارکنان، ۳. اشاعه دانش و توانش نیروی انسانی (یادگیری همتا به همتا)، ۴. تبعیض و عدم اعمال عدالت توزیعی، ۵. کاهش یا حذف اضافه کاری، ۵. حجم کاری بالا و عدم حمایت از جانب مافوق	"سعی کردیم شیفت هاشون رو همون شیفت هایی که خودشون می خواستند بزاریم. شیفتی که درخواست برنامه میدن ما سعی کردیم دقیقا همون رو براشون بزاریم و بین نیروها عدالت رو رعایت کنیم" (H2) "مثلا میومند برای کووید مثلا ژتون حرم می دادند یا هدیه می دادند به پرستارها خب همه جا توزیع می شد به جز بخشه من. بعد من خبرشو بچه ها از این ور اون ور بچه ها برابیه من می آوردند و بچه های من ناراحت می شدند چرا؟ مگه ما تو کووید کار نمی کنیم؟" (H3) "خیلی مدارا می کردیم چه از نظر تعداد شیفت ها و چه از نظر تعداد بیماری که باید مراقبت کردند، مخصوصا کسی که بیماره سطح ۴ یا سطح ۵ بدحال داشت بیمار داشتند کلا زمانه کووید بیماره کمتری به بچه ها می دادیم..." (H2)
آمادگی برای حمایت های مربوط به دوران پسا بحران	۱. بی توجهی به وعده ها و زیر پا گذاشتن پیمان ها، ۲. عدم رفتارهای حمایتگرانه، ۳. تفاوت مدیریت منابع انسانی در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، ۴. ارزش قائل نشدن برای تلاش های کارکنان	"مثلا ما رفتارهایی که تو کشورهای دیگه نسبت به پرستارها می دیدیم حمایت هایی که می کردند حالت بیشتر روانی داشت دیگه. مثلا از پلیسش گرفته از خود بیمارستان، ریاست بیمارستان مثلا اون زمان می گفتند الان یکی از دوستای من آمریکاست می گفت که همین چند روزه پیش سالگرد کرونا تجلیل از پرستاران جشن گرفته بودند و از شون تقدیر کرده بودند. خب ببینید کاره کوچکی انجام ندادند کاره بزرگی بود. همه نشستند تو خونه اینا از جون مایه گذاشتند اومدنند خب این باید دیده بشه و حمایت ادامه داشته باشه" (H4)

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی پژوهش (جدول خوشه پرستاران)

مضمون ظاهر شونده (ظهور مضمون)	خوشه های مضمون	نمون های از گزاره های مهم
استراتژی های فعال حل چالش های ساختاری برای تخصیص منابع در بحران	۱. سلب مسئولیت ۲. برنامه ریزی و تلاش در جهت رفع کمبودها، ۳. عدم وجود منابع سازمانی کافی برای انجام کار و تعارض با سرپرست (تعارضات شغلی)	"اینکه سرپرستار میبینه و میدونه ولی از کنارش رد میشه. واسه اینکه زیره سوال نره واسه اینکه خیلی نخاد پاسخ بده. میگه امکانات فراهم هست" (N1) "از دستشون هر کاری برمومد انجام می دادند ما اون موقع کمبود دستکش داشتیم، کمبود ماسک داشتیم، کمبود شیلد داشتیم ولی تمامه توان شون رو به کار می بردند که اینا رو تهیه کنند" (N4)

مضمون ظاهر شونده (ظهور مضمون)	خوشه های مضمون	نمون های از گزاره های مهم
استراتژی های فعال حل مسئله برای چالش های رفتاری/انگیزشی/ ارتباطی در بحران	۱. نگران کارکنان بودن و رفتار با ملاحظه با آن ها، ۲. مدیریت فشار روانی، ۳. انعطاف پذیری و همکاری، ۴. چشم پوشی از استراتژی تشکر و قدردانی (عدم ابراز کردن قدردانی)، ۵. عدم استفاده از مهارت های انگیزه بخش، ۶. عدم در نظر گرفتن بار مادی قدردانی و موارد انگیزشی، ۷. سختگیری بیش از حد (فشارهای زمانی)، ۸. ارتباط ضعیف (مشکلات ارتباطی)، ۹. تبادل اجتماعی	«سرپرستار فضا رو سعی می کرد آرام کنه، هرچند خودش هم اعتراض داشت مشکل داشت ولی به قوله معروف بنزین رویه اعتراضه بچه ها نمی ریخت. اول اینکه سرپرستار باید بار روانی خودش رو کنترل بکنه بتونه بر فضا مسلط باشه که بقیه هم آرام بشن» (N1) «من واقعا میدیدم که سرپرستارهامون که اینقدر تلاش می کردند بچه ها هم واقعا با دل و جون مایه می زاشتن چون می دونستن اون کم کاری نمی کنه» (N4) «سرپرستارمون نه تشکری می کرد نه هیچی. حالت طلبکارانه داشت. ما براش مهم نبودیم» (N3) «پرداختی هایی که مربوط به کرونا (حق کووید) بود را ما هیچ کدام دریافت نکردیم و سرپرستار هم پیگیری نکرد. بچه ها یادشون مونده هنوز که هنوزه میگن پیگیری نکرد» (N3)
تمرکز بر انصاف و عدالت توزیعی در بحران	۱. سوء استفاده از کارکنان ضعیف، ۲. تبعیض و عدم اعمال عدالت توزیعی، ۳. داشتن حجم کار بالا و اضافه کاری بیشتر با توجه به کمبود کارکنان و عدم حمایت از جانب سرپرست	«با توجه به اینکه کمبود نیرو بود و بچه ها تند تند داشتند میرفتند استعلاجی روی سرپرستارها هم هم فشار بود. یعنی یکی یکی شیفت ها داشتند خالی می شدند. نمیدونم من شاید فکر می کنم کاش طوری بود که سوپروایزرها و سرپرستارها که مدیریت میکردند یکم وارد گود می شدند. چه اشکالی که یک سوپروایزر یا سرپرستار کسر شانش نباشه و بیاد کمک کنه مثلاً بگه دوتا شیفت هم من در ماه ساپورت می کنم یک سوپروایزر دیگه بگه من هم یک شیفت قبول می کنم واقعا فشار از روی بچه ها برداشته می شد» (N5) «رفتارهای حمایتی انگیزشی اصلا نداشتیم تازه از خیرین خیلی می شنیدم تازه خیلی ناراحت هم می شدیم می شنیدیم اومدن کمک کردند حالا نیاز به کمکه کسی نبود ولی میدیدیم کارت های هدیه آوردند و به اورژانس عدالتیان رسیده و به ما نرسیده دیگه رفتیم با بچه ها و پرسیدیم چرا کارت های هدیه به ما نرسیده پاسخگوی اون مسئول این بود که ما که نمیتونیم جیبه اون خیر رو خالی کنیم تا به حدی آورده تا به جایی رسیده» (N2)
رفتارهای حرفه ای در خصوص مدیریت تاثیر	۱. تلاش جانبدارانه با احساس مسئولیت، ۲. سربوش گذاشتن، ۳. طفره روی از طریق ارجاع به مقام بالاتر	«یادمه یک سری گان داده بودند که زود پاره می شد بعد این بنده خدا بچه ها رو جمع کرده بود که آقا نگران نباشید فهمیدند که این ویروس از این طریق منتقل میشه اشکال نداره حالا اینجا پاره بشه اشکال نداره بعد که اومد کنار گفت آقا فقط من میخام اینا رو آرام کنم و گرنه من خودم می دونم این گان ها مشکل داره. نه اینکه بخاد گول شون بزنه می گفت الان بالاخره شرایط مون امروز این هست» (N6) «یک شرایط بحرانی که خودم گیر کرده بودم همسرم کرونا گرفته بود و خودش تو خونه بود و تخت های بیمارستان امام رضا (ع) هم پر بود. ما حتی اومدیم اینجا صحبت کردیم که بشه آی سی یو بستریش کنیم. گفتند آی سی یو تخت نداریم. دیگه گفت میرم خونه تحت نظره درمان دیگه کلی هم آنتی بیوتیک داشت اکسیژنو همه چیز خونه آماده کرده بودیم. فقط من اینجا تقاضا داشتم که در حده سه روز مرخصی داشته باشم که به همسرم برسم سرپرستار می گفت باید بری با بالاتر صحبت کنی باید با سوپروایزر صحبت کنی» (N2)

طبق نتایج جدول ۲، مضمون اصلی استخراج شده از مصاحبه های سرپرستاران شامل استراتژی های فعال حل چالش های ساختاری برای تخصیص منابع در بحران (با ۶ مضمون اولیه)، استراتژی های فعال حل مسئله برای چالش های رفتاری، انگیزشی و ارتباطی در بحران (با ۱۳ مضمون اولیه)، تمرکز بر انصاف و عدالت توزیعی در بحران (با ۵ مضمون اولیه) و آمادگی برای حمایت های مربوط به دوران پسا بحران (با ۴ مضمون اولیه) و طبق نتایج جدول ۳، مضمون اصلی استخراج شده از مصاحبه های پرستاران شامل استراتژی های فعال حل چالش های ساختاری برای تخصیص منابع در بحران (با ۳ مضمون اولیه)، استراتژیهای فعال حل مسئله برای چالش های رفتاری، انگیزشی و ارتباطی در بحران (با ۹ مضمون اولیه)، تمرکز بر انصاف و عدالت توزیعی در بحران (با ۳ مضمون اولیه) و رفتارهای حرفه ای در خصوص مدیریت تاثیر (با ۳ مضمون اولیه) بودند. در شکل ۱ و ۲ مضامین حاصله آورده شده است.



شکل ۱. مضامین ظاهر شونده از مصاحبه های سرپرستاران



شکل ۲. مضامین ظاهر شونده از مصاحبه های پرستاران

از مضامین ظاهر شونده حاصل شده از دو گروه مصاحبه شونده در ارتباط با دیدگاه آنها از حمایت در بحران ۳ مضمون «استراتژی های فعال حل چالش های ساختاری برای تخصیص منابع در بحران»، «استراتژی های فعال حل مسئله برای چالش های رفتاری، انگیزشی و ارتباطی در بحران» و «تمرکز بر انصاف و عدالت توزیعی» مشترک بود. علاوه بر این مضامین، سرپرستاران به «آمادگی مربوط به حمایت های مربوط به دوران پسابحران» و پرستاران به «رفتارهای حرفه ای در خصوص مدیریت تاثیر» به صورت جداگانه اشاره نمودند.

نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف پدیدارشناسی حمایت سرپرستاران از پرستاران در پاندمی کووید-۱۹ با رویکرد نگهداشت منابع انسانی صورت گرفت و در مجموع ۸ مضمون اصلی از ۱۳ مصاحبه حاصل گردید. یافته های این مطالعه اهمیت رفتارهای حمایتی مدیران و سرپرستان در شرایط بحرانی را برجسته میکند. حمایت مدیران میتواند منبع قدرتی برای متعهد کردن و نگهداشت کارکنان به ویژه در زمان بحران باشد. فرآیند ترک خدمت کارکنان یکی از چالش های مهم سازمان ها در حوزه مدیریت منابع انسانی

است و به عوامل مختلفی بستگی دارد. مشارکت کنندگان در این مطالعه بر اهمیت تاثیر حمایت سازمانی و حمایت سرپرست در نگهداشت منابع انسانی در دوران کووید-۱۹ اشاره نمودند. در این راستا، برخی از مطالعات به تاثیر غیرمستقیم حمایت سرپرست در نگهداشت منابع انسانی اشاره نمودند (دیسویک و کوواس^{۵۴}، ۲۰۱۳؛ آستوتی و حلمی^{۵۵}، ۲۰۲۱). همچنین مطالعه کورتسیس^{۵۶} و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که در صورت ارائه حمایت سازمانی، حمایت سرپرست ادراک شده می تواند منجر به نگهداشت منابع انسانی و کاهش تمایل به ترک خدمت در سازمان شود (کورتسیس و همکاران، ۲۰۱۷). حمایت سازمانی ادراک شده که به دلیل نقش حمایت سرپرست ادراک شده ایجاد می شود، حس مسئولیت پذیری هر فرد را برای کمک به سازمان در دستیابی به اهداف و پرورش تعهد سازمانی عاطفی تقویت می کند (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۱).

نتایج مطالعه کیم و لی (۲۰۲۳) نیز نشان داد که تفاوت در مشارکت شغلی و تمایل پرستاران شاغل به ماندگاری در خط مقدم در همه گیری کووید-۱۹ به ویژگی های اجتماعی و حمایت از آن ها بستگی دارد (کیم و لی (۲۰۲۳)). در مطالعات کیفی انجام شده با پرستارانی که از بیماران مبتلا به کووید-۱۹ مراقبت می کردند، ایمنی، سلامت، اطلاعات، نیازهای بین فردی و خانوادگی و نیاز به حمایت از سوی مسئولین گزارش شد (یین و زنگ^{۵۷}، ۲۰۲۰؛ گله دار و همکاران، ۲۰۲۰). در این مطالعه، نیاز به حمایت سازمانی و حمایت سرپرست آشکار شد و مشخص شد که نیاز کارکنان به دیده شدن، مورد احترام قرار گرفتن و ارزشمند بودن برجسته است.

یکی از خوشه های مضمون شناسایی شده در این مطالعه تبادل اجتماعی به عنوان یکی از استراتژیهای فعال حل مسئله برای چالش های رفتاری، انگیزشی و ارتباطی در بحران کووید-۱۹ بود. یافته های ما با مطالعه اسمیت^{۵۸} (۲۰۰۵) مشابهت دارد که در آن حمایت سرپرست از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی بر قصد ترک شغل تاثیر می گذارد (اسمیت، ۲۰۰۵). همچنین نتایج مطالعه ای در آرژانتین در دوران کووید-۱۹ نشان می دهد که یک نوع رابطه تبادل اجتماعی مثبت در شرایط عدم قطعیت و استرس ناشی از یک دوره بحران، می تواند نقش مهمی در کاهش قصد ترک خدمت پرستاران داشته باشد (گارسیا^{۵۹} و همکاران، ۲۰۲۵). تبادل اجتماعی به نوبه خود، نقش کلیدی در افزایش احساسات مثبت پرستاران نسبت به مدیران خود و کاهش قصد ترک خدمت آنها در فضایی غیرقابل پیش بینی، حتی در مواجهه با شرایط وخیم مانند کمبود منابع و امکانات ایفا می کند.

مضمون تمرکز بر انصاف و عدم اعمال عدالت توزیعی از جمله مضامینی بود که هر دو گروه مشارکت کننده به آن اشاره کرده بودند. سه اصل عمده به عنوان مبنای عدالت توزیعی، عبارتند از: انصاف، برابری و نیاز. الف- اصل انصاف: تمام افراد باید پاداش ها را مطابق با تلاشی که انجام می دهند و یا موقعیتی که به دست می آورند، دریافت نمایند. ب- اصل برابری: تمام افراد بدون در نظر گرفتن تفاوت در ویژگی هایی چون توانایی باید دارای شانس مساوی برای دریافت پاداش داشته باشند. ج- اصل نیاز: پاداش ها باید براساس نیازهای افراد توزیع شود (اسپکتور^{۶۰}، ۲۰۲۱؛ آذر و علی پور درویشی، ۲۰۱۱). نتایج مطالعات قرچه و احمدی (۱۳۹۷) و ییلدیرم^{۶۱} و همکاران (۲۰۲۱) در ترکیه با یافته های این مطالعه همسو می باشد (قرچه و احمدی، ۱۳۹۷؛ ییلدیرم و همکاران، ۲۰۲۱). در همین زمینه، رستگار و مردانی (۱۳۹۳)، در پژوهشی بیان داشتند که بین ادراک کارکنان بیمارستان از عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی و تعاملی با حمایت اجتماعی از آنان رابطه معنادار وجود داشته است. وقتی کارکنان در

54. Dysvik & Kuvaas

55. Astuti & Helmi

56. Kurtessis

57. Yin & Zeng

58. Smith

59. Garcia

60. Spector

61. Yildirim

بیمارستان عدالت را احساس می کنند، به همان نسبت هم احساس حمایت اجتماعی در آنان افزایش می یابد. درک کارکنان از عدالت به این دلیل مهم می باشد که اگر ابعاد عدالت سازمانی در بیمارستان ها به صورت نامطلوب اجرا شود، کارکنان خود را بدون حامی خواهند پنداشت و وظایف خود را به صورت مطلوب انجام نخواهند داد (رستگار و مردانی، ۱۳۹۳). شورای بین المللی پرستاران^{۶۲} نیز اظهار داشت که پرستاران عصبانی هستند و دلیل اصلی خشم آن ها عدم حمایت و عدم آمادگی است (استورات^{۶۳} و همکاران، ۲۰۲۰).

به همین دلایل، در این مطالعه، سرپرستاران و پرستاران بیشتر بر رفتار ناعادلانه به عنوان منبع خشم خود تأکید کردند. کیم (۲۰۱۸) نشان داد که در اپیدمی مرس^{۶۴}، پرستاران از اینکه به خاطر تلاش هایشان در چنین موقعیت پرخطری پاداشی دریافت نکردند، ناامید شدند (کیم، ۲۰۱۸). در مطالعات دیگر، مشخص شد که درک عدالت سازمانی در پرستاران با اشتیاق کاری، قصد ترک شغل، انحراف در محل کار و رفتارهای تهدیدآمیز و منفی مرتبط است (حشیش^{۶۵}، ۲۰۲۰؛ کائو^{۶۶}، ۲۰۲۰). این نتایج مشابه مطالعه ما به نظر می رسد، مشارکت کنندگان بارها به استعفا فکر کرده بودند و اظهار داشتند که دیگر نمی خواهند به وظایف خود ادامه دهند و وقتی فرصتی داشته باشند، آن را ترک خواهند کرد. با در نظر گرفتن این موارد، نشان می دهد که احساس بی عدالتی ممکن است امروز و پس از کنترل همه گیری عواقب جدی داشته باشد.

این نتایج بیانگر آن است که وجود ابعاد عدالت و حمایت در بیمارستان ها خصوصا در زمان بحران می تواند به افزایش نرخ نگهداشت منابع انسانی کمک کند. دلایل بسیاری می توان در تبیین این مساله آورد که حمایت از کارکنان و برقراری عدالت در بیمارستان ها می تواند به نرخ نگهداشت بالاتر منابع انسانی در بحران بیانجامد. نخست این که غفلت از حمایت و عدالت سازمانی در بیمارستان ها تاثیرات روانی منفی برای کارکنان به همراه دارد. کارکنان بخش های درمانی، نیازهایی دارند که اگر برآورده نشود منجر به رفتارها و نگرش های منفی می شود. درک این مساله که در سازمانی هم چون بیمارستان، تعارض بین اهداف مشخص شده و واقعیت اجرا شده وجود دارد، همچنین عدم اعمال عدالت سازمانی و تفاوت قائل شدن بین کارکنان در رفع نیازهای فردی و سازمانی آنها، تاثیرات روانی مخربی بر روی آنها خواهد گذاشت که می توان فرض کرد بر نگهداشت منابع انسانی در شرایط بحرانی تاثیرات مستقیمی داشته باشد. دوم اینکه کارکنان اگر احساس کنند که در اهداف سازمان سهیم هستند، عملکرد فردی و گروهی آنها نادیده گرفته نمی شود و از طرفی سازمان نظامی برای تشویق / تنبیه عادلانه ای برای تلاش ها و فعالیت های آنان به صورت مازاد با توجه به شرایط بحرانی در نظر گرفته است، احساس ارزشمندی برای کارکنان به وجود می آید و هر شخص با هر مسئولیتی در بیمارستان می تواند درک کند که عملکردش نادیده انگاشته نمی شود. این مورد تاثیرات روانی مشهودی در عملکرد، افزایش انگیزش، تعلق سازمانی، رضایت شغلی و ماندگاری در بحران دارد. عدالت سازمانی باید برای رفاه کارکنان در مؤسسات فراهم شود. این امر می تواند در مواقع بحران های بهداشتی، مانند بیماری های همه گیر، اهمیت بیشتری پیدا کند. بنابراین توصیه می شود مدیران رفتارهای حمایتی با در نظر گیری شرایط بحرانی و توجه به نیازهای کارکنان داشته باشند و به رفع احساس بی عدالتی برای افزایش نرخ نگهداشت اهتمام کنند. در چنین بحران هایی، مدیران با حضور قوی در حوزه خود، الگوی خوبی برای کارکنان بودن و عمل به عنوان یک رهبر و مدیر، می توانند تأثیر بهتری ایجاد کنند. این مطالعه شواهدی را برای مدیران فراهم می کند تا بخشی از مشکلاتی که مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی را که ممکن است در حین و پس از بحران ایجاد شود، پیش بینی کنند. پرستاران باید احساس کنند که اعضای ارزشمند موسسات مراقبت های بهداشتی هستند و باید استراتژی های موثری برای بهبود درک آنها از حمایت سازمانی اجرا شود.

62. International Council of Nurses

63. Stewart

64. MERS

65. Hashish

66. Cao

در مجموع، نیاز به انجام مطالعات بیشتری با رویکردی جدید و نوین در حوزه نگهداشت منابع انسانی با تلفیقی از حوزه های رفتاری و شناختی است تا با رفتارهای حمایتی و انگیزشی به ثبات نیروی انسانی در شرایط بحرانی دست پیدا کنیم. این مطالعه به لحاظ روش کیفی دارای محدودیت از جمله تعمیم نتایج است؛ لذا پیشنهاد می گردد در راستای تعمیم پذیری نتایج، در تحقیقات مشابه از روش ترکیبی کیفی و کمی استفاده شود. تمرکز بر یک بیمارستان دولتی نیز از جمله محدودیت های پژوهش حاضر است که پیشنهاد می گردد مطالعات دیگری در سایر بیمارستان ها و مراکز درمانی اجرا شود. از دیگر محدودیت های این مطالعه، بیان تجربیات واقعی مشارکت کنندگان بدلیل ترس از عواقب آن بود که پژوهشگر با تاکید بر رعایت اصل محرمانگی و حفظ گمنامی، اطمینان لازم به آنان جهت بیان تجاربشان داده شد و بدین وسیله توانست اطلاعات غنی از تجارب مشارکت کنندگان بدست آورد.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم سازی: زهرا ابراهیمی؛ روش شناسی: زهرا علی پور درویشی، نادر شیخ الاسلامی کندولوسی؛ تحلیل رسمی: محمود بخشی؛ نگارش - پیش نویس اصلی: زهرا ابراهیمی؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: زهرا علی پور درویشی.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین المللی (CC BY 4.0) Creative Commons Attribution 4.0 International License منتشر شده است که استفاده، اشتراک گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می داند، به شرطی که شما به نویسنده (گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه های منتشر شده و وابستگی های نهادی بی طرف می ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

IPA = رویکرد پدیدار شناسی تفسیری PAO = درصد توافق مشاهده شده WHO = سازمان بهداشت جهانی

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

زهرا علی پور درویشی دکتری خود را در رشته مدیریت منابع انسانی از دانشگاه تربیت مدرس در سال ۱۳۸۸ دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل عدالت سازمانی، تفکر خلاف واقع، مدیریت دانش و مدلسازی فازی است. ایشان در حال حاضر دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: z_alipour@iau-tnb.ac.ir

References

- Afjei, S. A. A., Yazdanshenas, M., & Zargarani Khouzani, F. (2019). Explaining the pattern for perceived organizational support impact. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 87-118 [In Persian]. DOI:10.22054/jmsd.2019.9662
- The impact of perceived supervisor support .Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019) on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382. DOI:10.1108/JMD-03-2019-0076
- Alase, A. (2017). The interpretative phenomenological analysis (IPA): A guide to a good qualitative research approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), 9-19. DOI:10.7575/aiac.ijels.v.5n.2p.9
- Asadi, A., & Tootian, S. (2024). Designing a Resilience Model for Human Resources with an Organizational Culture Approach within the Framework of the General Policies of the Administrative System. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 12(46), 340-362 [In Persian]. DOI: 10.30507/jmsp.2023.400112.2598
- Astuti, T., & Helmi, A. F. (2021). Perceived supervisor support and turnover intention: A meta-analysis study. *Buletin Psikologi*, 29(1), 1. DOI:10.22146/buletinpsikologi.54366
- Aydogdu, A. L. F. (2023). Challenges faced by nurse managers during the COVID-19 pandemic: an integrative review. *Journal of research in Nursing*, 28(1), 54-69. DOI: <https://doi.org/10.1177/17449871221124968>
- Azar, A., & Darvishi, Z. A. (2011). Development and validation of a measure of justice perception in the frame of Fairness theory-Fuzzy approach. *Expert Systems with Applications*, 38(6), 7364-7372 [In Persian]. DOI:10.1016/j.eswa.2010.12.090
- Bahlman van Ooijen, W., Malfait, S., Huisman de Waal, G., & Hafsteinsdóttir, T. B. (2023). Nurses' motivations to leave the nursing profession: A qualitative meta-aggregation. *Journal of advanced nursing*, 79(12), 4455-4471. DOI:10.1111/jan.15696
- BALJANI, E., RANJBAR, N., & Dabaghe, Z. (2023). Investigating the relationship between organizational support, Co-Worker support and perceived supervisory support with new graduated nurses' job performance. [In Persian]. URL: <http://ijnv.ir/article-1-885-en.html>
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*: Routledge. DOI:10.4324/9780203792643

- Cao, T., Huang, X., Wang, L., Li, B., Dong, X., Lu, H., Shang, S. (2020). Effects of organisational justice, work engagement and nurses' perception of care quality on turnover intention among newly licensed registered nurses: a structural equation modelling approach. *Journal of clinical nursing*, 29(13-14), 2626-2637. [DOI:10.1111/jocn.15285](https://doi.org/10.1111/jocn.15285)
- Care, T., Battaglia, A., Perpetua, Z., & Wojtaszek, K. (2020). The Clinical Nurse Leader and COVID-19: Leadership and quality at the point of care. *Journal of Professional Nursing*, 36, 178-180. [DOI: 10.1016/j.profnurs.2020.06.008](https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2020.06.008)
- Chadiha, L. A., Adams, P., Biegel, D. E., Auslander, W., & Gutierrez, L. (2004). Empowering African American women informal caregivers: A literature synthesis and practice strategies. *Social Work*, 49(1), 97-108. [DOI:10.1093/sw/49.1.97](https://doi.org/10.1093/sw/49.1.97)
- Chamanga, E., Dyson, J., Loke, J., & McKeown, E. (2020). Factors influencing the recruitment and retention of registered nurses in adult community nursing services: an integrative literature review. *Primary health care research & development*, 21. [DOI:10.1017/S1463423620000353](https://doi.org/10.1017/S1463423620000353)
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019. [DOI: 10.1108/PR-11-2019-0642](https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0642)
- Chang, C.-S. (2015). Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western journal of nursing research*, 37(6), 724-745. [DOI:10.1177/0193945914530047](https://doi.org/10.1177/0193945914530047)
- ChouLP, L. (2014). HuSC. *Job stress and burnout in hospital employees: comparisons of different medical professions in a regional hospital in Taiwan*, 4(2), 4185. [DOI: 10.1136/bmjopen-2013-004185](https://doi.org/10.1136/bmjopen-2013-004185)
- de Vries, N., Maniscalco, L., Matranga, D., Bouman, J., & de Winter, J. P. (2024). Determinants of intention to leave among nurses and physicians in a hospital setting during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *PloS one*, 19(3), e0300377. [DOI:10.1371/journal.pone.0300377](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300377)
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43. [DOI:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108)
- Dianati F, Khodabakhsh M. The Mediating Role of Psychological Capital in the Relationship between Perceived Organizational Support and Burnout among Nurses. 3 JNE 2025; 14 (1) :47-62 [In Persian]. URL: <http://jne.ir/article-1-1675-fa.html>. [DOI:10.22034/JNE.14.1.47](https://doi.org/10.22034/JNE.14.1.47)
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573. [DOI:10.1080/1359432X.2012.667215](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.667215)
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42. [DOI:10.1037/0021-9010.86.1.42](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500. [DOI:10.1037/0021-9010.71.3.500](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500)
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Indi-

- vidual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799. DOI:10.1177/0146167204264047
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565. DOI: 10.1037/0021-9010.87.3.565
- Erdeji, I., Jovičić-Vuković, A., Gagić, S., & Terzić, A. (2016). Cruisers on the Danube-the impact of LMX theory on job satisfaction and employees' commitment to organization. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic", SASA*, 66(3), 401-415. DOI: 10.2298/IJGI1603401E
- Fernandez, R., Lord, H., Halcomb, E., Moxham, L., Middleton, R., Alananzeh, I., & Ellwood, L. (2020). Implications for COVID-19: A systematic review of nurses' experiences of working in acute care hospital settings during a respiratory pandemic. *International journal of nursing studies*, 111, 103637. DOI:10.1016/j.ijnurstu.2020.103637
- Galehdar, N., Kamran, A., Toulabi, T., & Heydari, H. (2020). Exploring nurses' experiences of psychological distress during care of patients with COVID-19: A qualitative study. *BMC psychiatry*, 20(1), 489. DOI:10.1186/s12888-020-02898-1
- Garcia-Pereyra, F., Miralles-de-Imperial, J., & Armstrong, R. (2025). The relevance of leader-member exchange during a crisis: assessing the mediating role of social exchange relationships to predict intention to leave. *Leadership in Health Services*, 38(3), 495-512. DOI:10.1108/LHS-08-2024-0087
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2016). Extra-role customer service: The roles of leader-member exchange (LMX), affective commitment, and psychological empowerment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 373-396. DOI: 10.1080/15256480.2016.1226151
- Gharcheh, S., & AHMADI, E. (2018). Predicting the quality of work life based on organizational justice dimensions in nurses of Shiraz hospitals. URL: <http://unmf.umsu.ac.ir/article-1-3368-fa.html>
- The Moral Impact of the Gherman, M. A., Arhiri, L., Holman, A. C., & Soponaru, C. (2022). COVID-19 Pandemic on Nurses' Burnout, Work Satisfaction and Adaptive Work Performance: The Role of Autobiographical Memories of Potentially Morally Injurious Events and Basic Psychological Needs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7645. DOI: 10.3390/ijerph19137645
- Hashish, E. A. A. (2020). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing ethics*, 27(1), 273-288. DOI: 10.1177/0969733019834978
- Hu, C., Wang, S., Yang, C. C., & Wu, T. y. (2014). When mentors feel supported: Relationships with mentoring functions and protégés' perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 22-37, DOI:10.1002/job.1851
- Huang, L., Lin, G., Tang, L., Yu, L., & Zhou, Z. (2020). Special attention to nurses' protection during the COVID-19 epidemic. In (Vol. 24, pp. 1-3): Springer. DOI: 10.1186/s13054-020-2841-7
- Jarden, R. J., Scott, S., Rickard, N., Long, K., Burke, S., Morrison, M., . . . Twomey, B. (2023). Factors contributing to nurse resignation during COVID-19: A qualitative descriptive study. *Journal of advanced nursing*, 79(7), 2484-2501. DOI: 10.1111/jan.15596
- Jiwen Song, L., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56-93. DOI: 10.1177/0149206308321

- Kabir, A., Goharinezhad, S., Inanlou, M., & Borimnejad, L. (2024). Strategies for Enhancing the Organizational Commitment of Faculty Members at Iran University of Medical Sciences. *Iran Journal of Nursing*, 37(148), 116-131. DOI: [10.32598/ijn.37.148.247.6](https://doi.org/10.32598/ijn.37.148.247.6)
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International journal of business administration*, 6(5), 82. DOI: [10.5430/ijba.v6n5p82](https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p82)
- Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89. DOI: [10.1080/15332845.2014.904176](https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176)
- Karim, R. A., Jebunnesa, U., & Rabiul, M. K. (2025). Linking talent management, work engagement and sustainable organizational performance: The mediating role of perceived supervisor support and perceived organizational support. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Khasseh, A. A., Naseri, S., Soheili, F., & Shahbazi, M. (2024). The relationship between Organizational Citizenship Behavior with Leader-Member Exchange and Perceived Supervisor Support Kurdistan Public Libraries. *Sciences and Techniques of Information Management*, 10(1), 209-238 [In Persian]. DOI: [10.22091/stim.2021.7147.1618](https://doi.org/10.22091/stim.2021.7147.1618)
- Khosravipour, M., Khanlari, P., & Jafari, M. R. (2021). Identifying occupational and non-occupational factors affecting the retention of health care employees in the Covid-19 pandemic: A systematic review study. *Iranian Journal of Ergonomics*, 9(1), 15-32 [In Persian]. DOI: [10.30699/jergon.9.1.15](https://doi.org/10.30699/jergon.9.1.15)
- Kim, Y.-B., & Lee, S.-H. (2023). *The nursing work environment, supervisory support, nurse characteristics, and burnout as predictors of intent to stay among hospital nurses in the Republic of Korea: A path analysis*. Paper presented at the Healthcare. DOI: [10.3390/healthcare11111653](https://doi.org/10.3390/healthcare11111653)
- Kim, Y. (2018). Nurses' experiences of care for patients with Middle East respiratory syndrome-coronavirus in South Korea. *American journal of infection control*, 46(7), 781-787. DOI: [10.1016/j.ajic.2018.01.012](https://doi.org/10.1016/j.ajic.2018.01.012)
- Kovner, C., Brewer, C., Wu, Y. W., Cheng, Y., & Suzuki, M. (2006). Factors associated with work satisfaction of registered nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 38(1), 71-79. DOI: [10.1111/j.15475069.2006.00080.x](https://doi.org/10.1111/j.15475069.2006.00080.x)
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. DOI: [10.1177/0149206315575](https://doi.org/10.1177/0149206315575)
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220. DOI: [10.1007/s10551-014-2093-z](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z)
- Lavoie-Tremblay, M., Gélinas, C., Aubé, T., Tchouaket, E., Tremblay, D., Gagnon, M. P., & Côté, J. (2022). Influence of caring for COVID-19 patients on nurse's turnover, work satisfaction and quality of care. *Journal of nursing management*, 30(1), 33-43. DOI: [10.1111/jonm.13462](https://doi.org/10.1111/jonm.13462)
- Marufu, T. C., Collins, A., Vargas, L., Gillespie, L., & Almghairbi, D. (2021). Factors influencing retention among hospital nurses: systematic review. *British Journal of Nursing*, 30(5), 302-308. DOI: [10.12968/bjon.2021.30.5.302](https://doi.org/10.12968/bjon.2021.30.5.302)
- Organization, W. H. (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19*

outbreak, 18 March 2020. Retrieved from

Pappa, S., Ntella, V., Giannakas, T., Giannakoulis, V. G., Papoutsis, E., & Katsaounou, P. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Brain, behavior, and immunity*, 88, 901-907. [DOI:10.1016/j.bbi.2020.05.026](https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.026)

Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC health services research*, 24(1), 199. [DOI:10.1186/s12913-024-10674-0](https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0)

Philippe, F. L., Lopes, M., Houliort, N., & Fernet, C. (2019). Work-related episodic memories can increase or decrease motivation and psychological health at work. *Work & Stress*, 33(4), 366-384. [DOI:10.1080/02678373.2019.1577311](https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1577311)

Rahmanian, M., Shafiei, R., Shafa, S., Taheri, L., & Kalani, N. (2023). Barriers, Solutions, and Effective Motivational Factors for the Promotion of Clinical Faculty Members: A Qualitative Study. *Development Strategies in Medical Education*, 10(2), 180-193 [In Persian]. [DOI: 10.32598/DSME.10.3.540.4](https://doi.org/10.32598/DSME.10.3.540.4)

Investigating the Effect of Supportive Leadership Style on Turnover Intention of Employee (A case study of companies based in Yazd science and technology parks and Tehran). *Innovation Economic Ecosystem Studies*, 2(2), 59-80. [DOI:10.22111/innoeco.2023.44275.1046](https://doi.org/10.22111/innoeco.2023.44275.1046)

Relationship between organizational justices with social support among hospital personnel. [Available from: https://sid.ir/paper/231038/en](https://sid.ir/paper/231038/en)

A. D., Viswanath, O., & Varrassi, G., Raudenská, J., Steinerová, V., Javůrková, A., Urits, I., Kaye (2020). Occupational burnout syndrome and post-traumatic stress among healthcare professionals during the novel coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 34(3), 553-560. [DOI: 10.1016/j.bpa.2020.07.008](https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.07.008)

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698. [DOI:10.1037/0021-9010.87.4.698](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698)

Rodrigues, N. H., & Da Silva, L. G. A. (2020). Gestão da pandemia coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional/Management of the coronavirus pandemic in a hospital: professional experience report. *Journal of Nursing and health*, 10(4). [DOI: 10.15210/jonah.v10i4.18530](https://doi.org/10.15210/jonah.v10i4.18530)

Rusbasan, D. R. (2010). *Help boss, I'm stressed! Measuring types of perceived supervisor support and how they relate to subordinates' workplace stress*: University of Connecticut. <https://digitalcommons.lib.uconn.edu/dissertations/AAI3429220>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*: Guilford Publications. [DOI:10.1521/978.14625/28806](https://doi.org/10.1521/978.14625/28806)

Safari, Y., Asadi, M., Khalijian, S., & Joursara, M. (2018). Analysis of relationships between organizational support, trust and organizational commitment among nurses [In Persian]. [URL: http://ijnv.ir/article-1-529-en.html](http://ijnv.ir/article-1-529-en.html)

Safari, Z., Alvani, S. M., Zarei Matin, H., & Safari, M. (2023). The Antecedents of Human Resource Retention With an Emphasis on the Role of Job Embeddedness: A Mixed Meta-Study. *Organizational Culture Management*, 21(1), 1-20 [In Persian]. [DOI: 10.22059/jomc.2021.315714.1008206](https://doi.org/10.22059/jomc.2021.315714.1008206)

Sanner-Stiehr, E., Garcia, A., Polivka, B., Dunton, N., Williams, J. A., Walpitage, D. L., Yang, F. (2022). Support from work and intent to stay among nurses during COVID-19: An academic-prac-

tice collaboration. *Nurse Leader*, 20(6), 594-600. DOI: [10.1016/j.mnl.2022.04.007](https://doi.org/10.1016/j.mnl.2022.04.007)

Savitsky, B., Radomislensky, I., & Hendel, T. (2021). Nurses' occupational satisfaction during Covid-19 pandemic. *Applied nursing research*, 59, 151416. DOI: [10.1016/j.apnr.2021.151416](https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151416)

Impact of compensation, training and Shafiq, M., Zia-ur-Rehman, D. M., & Rashid, M. (2013). development and supervisory support on organizational commitment. *Compensation & Benefits Review*, 45(5), 278-285. DOI: [10.1177/0886368713515965](https://doi.org/10.1177/0886368713515965)

Smith, B. D. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 27(2), 153-169. DOI: [10.1016/j.childyouth.2004.08.013](https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2004.08.013)

Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*: John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-80748-3

Stewart, D., Kennedy, A., Schober, M., & Duignan, M. (2020). International council of nurses. In *Advanced practice nursing leadership: A Global perspective* (pp. 15-23): Springer. DOI: [10.1007/978-3-030-20550-8_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20550-8_2)

Tang, Y.-Y., & Tsaur, S.-H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2331-2349. DOI: [10.1108/IJCHM-09-2014-0432](https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0432)

Tolksdorf, K. H., Tischler, U., & Heinrichs, K. (2022). Correlates of turnover intention among nursing staff in the COVID-19 pandemic: a systematic review. *BMC nursing*, 21(1), 174. DOI: [10.1186/s12912-022-00949-4](https://doi.org/10.1186/s12912-022-00949-4)

Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6), 942. DOI: [10.5897/AJBM.9000626](https://doi.org/10.5897/AJBM.9000626)

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769. DOI: [10.1037/a0019214](https://doi.org/10.1037/a0019214)

Ung, D. S. K., Goh, Y. S., Poon, R. Y. S., Lin, Y. P., Seah, B., Lopez, V., . . . Liaw, S. Y. (2024). Global migration and factors influencing retention of Asian internationally educated nurses: a systematic review. *Human Resources for Health*, 22(1), 17. DOI: [10.1186/s12960-024-00900-5](https://doi.org/10.1186/s12960-024-00900-5)

Yıldırım, N., Aydoğan, A., & Bulut, M. (2021). A qualitative study on the experiences of the first nurses assigned to COVID-19 units in Turkey. *Journal of nursing management*, 29(6), 1366-1374. DOI: [10.1111/jonm.13291](https://doi.org/10.1111/jonm.13291)

Yin, X., & Zeng, L. (2020). A study on the psychological needs of nurses caring for patients with coronavirus disease 2019 from the perspective of the existence, relatedness, and growth theory. *International Journal of Nursing Sciences*, 7(2), 157-160. DOI: [10.1016/j.ijnss.2020.04.002](https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2020.04.002)

Yousefi, M., Ebrahimi, Z., Bakhshi, M., & Fazaeli, S. (2023). Occupational challenges of intensive care nurses during the COVID-19 pandemic: a qualitative study. *Journal of caring sciences*, 12(2), 110. DOI: [10.34172/jcs.2023.30626](https://doi.org/10.34172/jcs.2023.30626)

Ziaei, S., & Mohseni, M. (2022). Investigating the Relationship between Organizational Innovation and Emotional Intelligence with Organizational Commitment in Librarians of Public Libraries in Rasht. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 9(30), 139-157 [In Persian]. DOI: [10.22054/JKS.2021.52002.1333](https://doi.org/10.22054/JKS.2021.52002.1333)