مقاله پژوهشی

بررسی نقش پاداش‌های درونی منابع انسانی و تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان

رضا شجاعی[1]، ملیکه بهشتی‌فر[2*]

• دریافت مقاله: ۹۸/۴/۱۱ • دریافت مقاله اصلاح شده: ۹۸/۸/۲۷ • پذیرش مقاله: ۹۸/۸/۲۸

چکیده

مقدمه: ماندگاری نیروی انسانی برای سازمان‌ها اهمیت دارد و شناسایی عواملی که سبب ماندگاری کارکنان می‌شود، ضروری است. رفتار رهبری اخلاقی با تأکید بر هنجارها، می‌تواند زمینه را بر ماندگاری کارکنان فراهم سازد و پاداش‌های درونی از طریق مبادلات روانی و اجتماعی سبب حفظ کارکنان در محیط کار می‌شود. این مطالعه، به بررسی نقش پاداش‌های درونی منابع انسانی و تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان پرداخت.

روش بررسی: مطالعه حاضر از نوع توصیفی – تحلیلی بود که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۸ بر روی ۱۶۹ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه رفتار رهبری اخلاقی، پاداش‌های درونی منابع انسانی و ماندگاری کارکنان بودند. جهت تحلیل داده‌ها، از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شد. داده‌ها در نرم‌افزارهای AMOS و SPSS نسخه ۲۰ وارد شدند.

یافته‌ها: رفتار رهبری اخلاقی بر میل به ماندگاری کارکنان با ضریب مسیر ۰/۲۹۰ تأثیر داشت. رفتار رهبری اخلاقی بر پاداش‌های درونی منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۳۵۶ و پاداش‌های درونی منابع انسانی بر ماندگاری کارکنان با ضریب مسیر ۰/۵۵۶ تأثیر داشت. همچنین نقش میانجی پاداش‌های درونی منابع انسانی در تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان تأیید شد.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت ماندگاری کارکنان در محیط کار، توصیه می‌شود که به اجرای رفتار رهبری اخلاقی و اجرای دقیق پاداش‌های درونی در دانشگاه توجه شود.

واژگان کلیدی: رفتار رهبری اخلاقی، ماندگاری، پاداش‌های درونی منابع انسانی، کارکنان ستادی

•ارجاع: شجاعی رضا، بهشتی‌فر ملیکه. بررسی نقش پاداش‌های درونی منابع انسانی و تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان. مجله پژوهش‌های سلامت محور ۱۳۹۸؛ ۵(۳): ۳۰۱-۲۸۷.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

* **نویسنده مسئول:** ملیکه بهشتی‌فر

آدرس: رفسنجان، بلوار ولایت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رفسنجان

تلفن: ۰۳۴ ۳۱۳۱۳۰۸۳ **Email:** m.beheshtifar@iaurafsanjan.ac.ir

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]

[DOI: 10.22062/5.3.287]

مقدمه

وفاداری، نگرانی اساسی سازمان‌ها است (۱) و ماندگاری کارکنان به معنای میل آن‌ها به وفادار بودن به سازمان‌شان است (۲). نیروی انسانی وفادار و متعهد، فراتر از وظایف مقرر فعالیت می‌کند و می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی و بهره‌وری هر سازمان باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بالارفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و وجهه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌آورد (۳). محققان دریافتند تمایل به ماندن جنبه‌ای از تعهد است. در همین راستا، افراد هنگامی که با اهداف و مأموریت‌های سازمان همانندسازی کرده باشند، نسبت به سازمان تعهد بیشتری احساس می‌کنند و در نتیجه میل به ماندن آن‌ها در سازمان افزایش می‌یابد. تمایل به ماندن به عنوان یک نگرش، قادر است ترک خدمت کارکنان و یا عدم ماندگاری در شغل را در میان کارکنان بهتر از سایر موارد مانند ارزیابی رضایت شغلی پیش‌بینی نماید و عدم وجود ماندگاری، می‌تواند باعث پیامدهای منفی ترک خدمت، تعارض نقش، ابهام نقش، غیبت، عدم علاقه به کار، عدم مشارکت شغلی، عدم احساس مسئولیت، عدم رضایت شغلی و در نتیجه کاهش اثربخشی سازمان شود (٤). از دست دادن کارکنانی که دارای مهارت‌ها و تجارب ارزنده‌ای می‌باشند، برای سازمان بسیار هزینه‌بر است و می‌تواند منجر به دیگر هزینه‌های نامحسوس گردد (۵). از جمله مواردی که از عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروی انسانی می‌باشد، رهبری اخلاقی می‌باشد (٦،٧).

در سازمان‌های نوین، ضرورت توجه به فعالیت‌های سازمانی در چارچوب کدهای اخلاقی با رفتار رهبری اخلاقی آغاز می‌شود. محققان، رهبری اخلاقی را به عنوان رفتاری مورد توجه قرار دادند که بر ابعاد اخلاقی در روش‌های رهبری تمرکز دارد (۸). رهبران اخلاقی بر زیردستان خود نفوذ دارند و خودکارآمدی کارمندان را با ارتقای نقاط بالقوه آن‌ها ارتقاء می‌بخشند (۹). برخی از محققان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه یادگیری اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهند و بیان می‌کنند که پیروان از طریق تقلید و یادگیری‌های مشاهده‌ای رفتار رهبرانشان از آن‌ها پیروی می‌کنند. برخی دیگر، رهبری اخلاقی را از دیدگاه مبادله اجتماعی بررسی کرده و بیشتر بر هنجار روابط مقابل تأکید می‌کنند و بر این باورند که پیروان تمایل دارند هنگامی که با آن‌ها منصفانه رفتار شده و رهبرانشان به آن‌ها اهمیت می‌دهند، روابط متقابل ایجاد کنند. هر دو رویکرد به درک واکنش افراد به رفتار رهبری اخلاقی کمک می‌کند (۱۰).

رفتار رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر نگرش‌ها و اعمال اخلاقی کارکنان دارد (۱۱) و ویژگی‌های رهبری اخلاقی توسط محققان مختلفی بررسی شده است (١٤-١٢). بر اساس اصول اخلاقی، رهبران اخلاقی از طریق رفتار عادلانه به حقوق کارکنان خود احترام می‌گذارند (۱۵) و طبق یک بررسی، مهم‌ترین ویژگی رهبری اخلاقی، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی است که سبب تقویت تعهد سازمانی از طریق توسعه ارزش‌های اجتماعی مثل صداقت و وفاداری به سازمان می‌شود (۷). در مطالعه‌ای برای رفتار رهبری اخلاقی، مؤلفه‌های صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی و انصاف معرفی شدند (١٦).

بسیاری از مطالعات رابطه بین رهبری اخلاقی و ماندگاری کارکنان را تأیید کرده‌اند (٢١-١٧). سازمان‌ها زمانی می‌توانند کارکنان خود را حفظ کنند

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

که به آن‌ها فرصت کار کردن برای سرپرستان اخلاقی داده شود (۲۲). در یک بررسی تجربی این نتیجه حاصل شد که بین سبک‌های رهبری و ماندگاری کارکنان رابطه مثبت وجود دارد (۲۳).

از سوی دیگر، یکی از عواملی که سبب ماندگاری کارکنان در سازمان می‌شود، پاداش درونی است (۲٤). پاداش‌ها نه تنها به ماندگاری کارکنان کمک می‌کند بلکه از طریق فرآیند مبادلات روانی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی سبب ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود (۲۵). پاداش‌های درونی به عنوان پاداش روانی که به طور مستقیم توسط کارکنان تجربه می‌شود؛ تعریف می‌شود (۲٦). به عبارتی، پاداش‌های درونی در خود شغل به وجود می‌آیند مثل موفقیت، تنوع، چالش، اختیار، مسئولیت و رشد فردی یا حرفه‌ای. این پاداش‌ها شامل موقعیت شغلی، رضایت فردی، احساس عزت نفس و احترام از سوی سرپرستان (۲۷). مدیریت پاداش در هر سازمانی اهمیت خاصی دارد چراکه توان آن در انگیزه دادن کارکنان برای عملکرد بهتر، نامحدود است. اگر کاری بنفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن است. بدین‌ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد (۲۸). اجرای نظام‌مند راهبرد پاداش، نه تنها نیازهای اصلی انگیزشی کارکنان را تأمین می‌کند بلکه به کارکنان امکان می‌دهد که در سطوح انگیزشی بالاتری فعالیت کنند (۲۹).

مطالعات نشان می‌دهند که بین پاداش‌ها و ماندگاری کارکنان رابطه وجود دارد (۳۱،۳۰،۲٤). در مطالعه‌ای عنوان شد که سیستم‌های پاداش برای ارتقای انگیزه کارکنان بسیار حائز اهمیت است. تنوع نیروی کار، رویکردهای خلاقانه بیشتری را برای ارائه پاداش می‌طلبد بنابراین شناسایی و پاداش بخش بسیار مهمی در حفظ و ماندگاری کارکنان است (۳۲). در بررسی دیگری نشان داده شد که پاداش‌های درونی اثر بیشتری بر ماندگاری کارکنان دارند تا پاداش‌های بیرونی (۱۵). نتایج یک تحقیق تجربی نشان داد که فعالیت‌های پاداش‌دهی یکی از استراتژی‌های ماندگاری کارکنان است (۳۳). همان‌طور که اشاره شد، رفتار اخلاقی مدیران و پاداش‌های درونی می‌تواند سبب میل به ماندگاری کارکنان شود اما مطالعاتی در این زمینه در حوزه دانشگاه علوم پزشکی انجام نگردیده و به اهمیت نقش آن به عنوان یک متغیر میانجی پرداخته نشده است. با توجه به اهمیت حفظ و ماندگاری نیروی کار در دانشگاه و با در نظر گرفتن این موضوع که رفتار اخلاقی مدیران می‌تواند بر پاداش‌های درونی و ماندگاری کارکنان اثرگذار باشد و نیز پاداش‌های درونی سبب میل به ماندگاری نیروی کار گردد، این مطالعه به بررسی نقش پاداش‌های درونی منابع انسانی و رفتار رهبری اخلاقی بر میل به ماندگاری کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان پرداخت.

روش بررسی

این مطالعه، از نوع توصیفی – تحلیلی بود که به صورت مقطعی در سال ۱۳۹۸ انجام شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان به تعداد ۳۲۰ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان، ۱٦۹ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

متناسب با حجم نمونه برای نمونه‌گیری استفاده شد (جدول ۱).

جدول ۱: تعداد کل کارکنان و نمونه‌های مورد بررسی از کارکنان ستادی مورد بررسی

ردیف	نام واحد مورد بررسی	تعداد کارکنان	نمونه	ردیف	نام واحد مورد بررسی	تعداد کارکنان	نمونه
۱	حوزه ریاست	۱۱	۵	۶	معاونت درمان	۳۲	۱۸
۲	معاونت پشتیبانی	۴۳	۲۲	۷	معاونت غذا و دارو	۲۷	۱۵
۳	معاونت دانشجویی	۵۱	۲۸	۸	معاونت آموزشی	۸۶	۴۶
۴	معاون بهداشتی	۴۸	۲۴	۹	جمع کل	۳۲۰	۱۶۹
۵	معاونت پژوهشی	۲۲	۱۱				

در این مطالعه، اطلاعات دموگرافیک کارمندان ستادی نظیر جنسیت، سن و میزان تحصیلات پرسیده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه رفتار رهبری اخلاقی دارای ٤١ سؤال است که در سال ۲۰۱۱ توسط Kalshoven و همکاران طراحی شد و دارای ۵ بُعد صداقت (سؤالات ۱ تا ۱۱)، تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی (سؤالات ۱۲ تا ۲۰)، اعتماد (سؤالات ۲۱ تا ۲۸)، تلاش در جهت ارتقای کارکنان (سؤالات ۲۹ تا ۳۵) و ابراز عقاید مخالف (سؤالات ٣٦ تا ٤١) بود (۱۵). پرسشنامه ماندگاری کارکنان دارای ۱۷ سؤال است که در سال ۲۰۱۸ توسط Rakhra طراحی شد (۳۳). پرسشنامه پاداش‌های درونی منابع انسانی دارای ١٦ سؤال بود که در سال ۱۳۹۵ توسط حاجی ملامیرزایی و همکاران طراحی شد و دارای ٤ بُعد مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها (سؤالات ۱ تا ٤)، وجود بازخورد در کار (سؤالات ۵ تا ۸)، اهمیت، جالب بودن و تنوع کار (سؤالات ۹ تا ۱۲) و استقلال و آزادی عمل کارکنان در کار (سؤالات ۱۳ تا ١٦) بود (٢٦). از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت برای امتیازدهی به سؤالات پرسشنامه‌ها استفاده شد به این صورت که امتیاز ۱ به گزینه کاملاً مخالفم و امتیاز ۵ به گزینه کاملاً موافقم تعلق گرفت. ترتیب امتیازبندی میانگین ابعاد مورد بررسی در هر سه پرسشنامه به این شکل بود که ۱/۸-۱ بیانگر امتیاز خیلی کم، ۲/٦-۱/۹ نشان‌دهنده امتیاز کم، ۳/٤-۲/۷ حاکی از امتیاز متوسط، ۳/۵ تا ٤/۲ نشان‌دهنده امتیاز زیاد و بالاتر ٤/۳ نشان‌دهنده خیلی زیاد است. در این مطالعه، ملاحظات اخلاقی پژوهش از جمله رضایت آگاهانه برای مشارکت در پاسخگویی، رعایت اصل رازداری و پرهیز از سوگیری و فاش نشدن هویت فردی مشارکت‌کنندگان را رعایت شد.

با استفاده از نظر افراد خبره، روایی محتوایی پرسشنامه رفتار اخلاقی رهبری (۱۵)، پرسشنامه ماندگاری کارکنان (٣٤) و پرسشنامه پاداش‌های درونی منابع انسانی تأیید شد (٢٦). آلفای کرونباخ محاسبه شده توسط محقق برای پرسشنامه‌های رفتار اخلاقی رهبری ۰/۸۹ (۳۵)، ماندگاری کارکنان ۰/۸۱ (٣٤) و پاداش‌های درونی منابع انسانی ۰/۹۱ (٢٦) محاسبه گردید که نشان از پایایی این پرسشنامه‌ها داشت.

از مدل معادلات ساختاری (SEM: Structural Equation Model) برای تجزیه‌وتحلیل سیستماتیک داده‌های چند متغیره برای اندازه‌گیری

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

ساختارهای نظری (متغیرهای پنهان) و روابط میان آن‌ها استفاده شد و نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۰ استفاده شد. آماره‌های توصیفی درصد، میانگین و انحراف معیار محاسبه شد. در نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۰ وارد شدند. سطح معنی‌داری ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

٦٧/٤ درصد کارکنان ستادی را مردان تشکیل دادند. بیشترین فراوانی کارکنان در گروه سنی ٤٦ سال و بیشتر بود (٣٦ درصد). ٤٧/٤ درصد از کارکنان دارای تحصیلات در مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر بودند (جدول ۲).

جدول ۲: توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک در کارکنان ستادی مورد بررسی

ویژگی‌های دموگرافیک	آماره توصیفی	تعداد (درصد)
جنسیت	زن	(۳۲/۶) ۵۱
	مرد	(۶۷/۴)۱۱۸
گروه سنی	۲۵ سال و کمتر	(۱۴/۸) ۲۵
	۲۶-۳۵ سال	(۱۴/۲) ۲۴
	۳۵-۴۵ سال	(۳۵) ۵۹
	۴۶ سال و بیشتر	(۳۶)۶۱
تحصیلات	فوق‌دیپلم و پایین‌تر	(۱۳) ۲۲
	لیسانس	(۳۹/۶) ۶۷
	فوق‌لیسانس و بالاتر	(۴۷/۴)۸۰

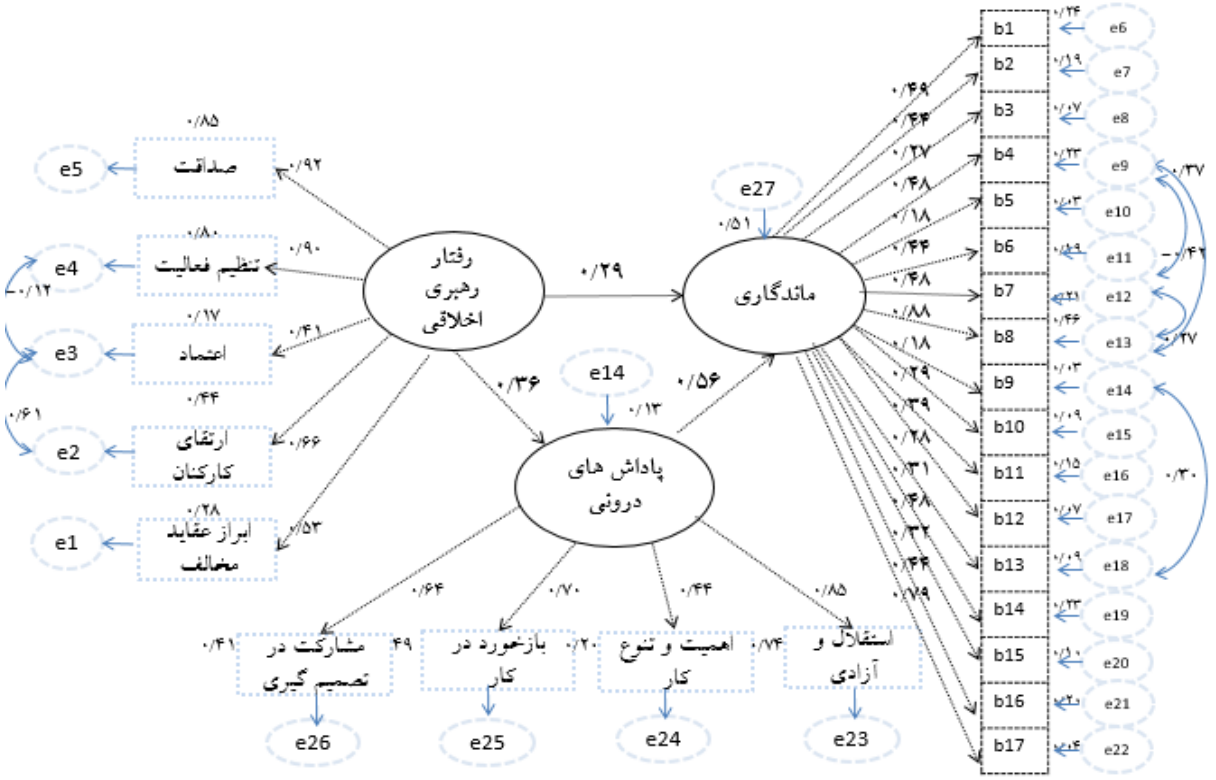
میانگین امتیاز کل رفتار رهبری اخلاقی ٣/٦٨، پاداش‌های درونی منابع انسانی ٤/٠ و ماندگاری ٤/٢٥ به دست آمد که میانگین متغیر رفتار رهبری اخلاقی در حد متوسط و میانگین متغیرهای پاداش‌های درونی منابع انسانی و ماندگاری در حد خیلی زیاد بودند (جدول ۳).

جدول ۳: میانگین امتیاز رفتار رهبری اخلاقی، پاداش‌های درونی منابع انسانی و ماندگاری کارکنان ستادی مورد بررسی

مؤلفه‌ها	متغیرهای مورد بررسی	انحراف معیار± میانگین	چولگی ±کشیدگی
رفتار رهبری اخلاقی	صداقت	۳/۰±۹۴/۲۹	۰/۰±۹۹/۴۶
	تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی	۴/۰±۱/۳۵	-۰/۰±۶۴/۱۴
	اعتماد	۲/۰±۲/۳۸	۱/۰±۴۰/۱۱
	تلاش در جهت ارتقای کارکنان	۳/۰±۴/۲۶	۱/۱±۱۰/۵۱
	ابراز عقاید مخالف	۴/۰±۱۷/۳۱	۰/۲۵±-۰/۰۴
	میانگین کل	۳/۶۸ ۰±/۲۵	۱/۵۰±۱/۰۴
پاداش‌های درونی منابع انسانی	مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها	۴/۰±۲۸/۲۶	۱/۰۱±-۰/۳۵
	وجود بازخورد در کار	۴/۰±۲۲/۲۴	۱/۲۷±۰/۱۴
	اهمیت، جالب بودن و تنوع کار	۴/۰±۲۵/۲۵	۰/۳۱±۰/۲۱
	استقلال و آزادی عمل کارکنان در کار	۴/۰±۲۸/۲۴	۱/۳۷±-۰/۲۵
	میانگین کل	۴/۰±۲۶/۱۹	۱/۱۸±-۰/۰۳
ماندگاری	میانگین کل	۴/۲۵±۰/۲۰	۱/۵۲±-۰/۱۹

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

با استفاده از مدل ساختاری Amos، مدل اجرا شده همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی در شکل ۱ مشخص شد. برای نرمال بودن شاخص‌ها در Amos، دو شاخص مدنظر قرار می‌گیرد که نرمال بودن داده‌ها را مشخص می‌کنند. شاخص اول چولگی است که باید بین ۳- تا ۳+ باشد و شاخص دوم کشیدگی است که باید بین ۳- تا ۳+ باشد تا داده‌ها نرمال باشند. لذا با توجه به نتایج آورده شده در جدول ۳ متغیرهای مورد بررسی از توزیع نرمال دور نیستند. نتایج برازش مدل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری

در هر مقیاس، بار عاملی استاندارد بزرگ‌تر نشان‌دهنده این است که زیرمقیاس مربوطه، نشانگر بهتری برای آن مقیاس بودند. نتایج بخش تحلیل عاملی برای رفتار رهبری اخلاقی نشان داد که کلیه ابعاد در سازه مربوطه به خود معنی‌دار بودند (P<۰/۰۰۱). بر اساس بار عاملی استاندارد به ترتیب صداقت، تنظیم فعالیت‌ها، تلاش در جهت ارتقای کارکنان، ابراز عقاید مخالف و اعتماد از اهمیت نسبی به عنوان شاخص برای اندازه‌گیری متغیر رفتار رهبری اخلاقی برخوردار بودند. همچنین کلیه ابعاد پاداش‌های درونی منابع انسانی در سازه مربوطه به خود معنی‌دار بودند (P<۰/۰۰۱). بر اساس بار عاملی استاندارد به ترتیب استقلال و آزادی عمل، وجود بازخورد، مشارکت منابع انسانی و اهمیت و تنوع کار از اهمیت نسبی به عنوان شاخص برای اندازه‌گیری متغیر پاداش‌های درونی منابع انسانی برخوردار بودند

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

(جدول ٤). نتایج بخش تحلیل عاملی برای مقیاس «ماندگاری» نشان داد که کلیه سؤال‌ها در مقیاس مربوط به خود معنی‌دار بودند (P<۰/۰۰۱).

جدول ۴: بار عاملی استاندارد و پایایی ترکیبی مربوط به مقیاس رفتار رهبری اخلاقی

متغیر	ابعاد	بار عاملی استاندارد شده	خطای استاندارد	پایایی ترکیبی	P-value
رفتار رهبری اخلاقی	اجازه ابراز عقاید مخالف	۰/۵۲۹	ثابت		
	تلاش در جهت ارتقا کارکنان	۰/۶۶۵	۰/۱۳۷	۷/۸۷۶	<۰/۰۰۱
	اعتماد	۰/۴۰۶	۰/۱۷۵	۵/۳۷۶	<۰/۰۰۱
	تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی	۰/۸۹۶	۰/۲۱۰	۹/۲۱۶	<۰/۰۰۱
	صداقت	۰/۹۲۰	۰/۱۸۴	۸/۹۷۳	<۰/۰۰۱
پاداش‌های درونی	استقلال و آزادی عمل کارکنان در کار	۰/۸۵۸	ثابت		
	اهمیت، جالب بودن و تنوع کار	۰/۴۴۳	۰/۰۸۵	۶/۴۱۳	<۰/۰۰۱
	وجود بازخورد در کار	۰/۷۵۱	۰/۰۷۴	۱۱/۰۰۴	<۰/۰۰۱
	مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها	۰/۶۴۰	۰/۰۷۹	۱۰/۰۱۸	<۰/۰۰۱

بر اساس شاخص‌های نیکویی برازش، مدل برازش داده شده مناسب بود. طبق جدول ۵، درجه آزادی/کای دو را می‌توان به‌عنوان پرکاربردترین شاخص برازش در مدل‌سازی معادلات ساختاری تلقی کرد. هر چه مقدار آن کوچک‌تر باشد، برازش داده‌ها به مدل بهتر است. یک معیار رایج برای بررسی مناسب بودن این شاخص این است که حاصل تقسیم مقدار کای دو بر درجه آزادی بایستی کمتر از مقدار ۵ باشد. در مدل پژوهش این مقدار برابر ۳/۸۹ محاسبه شد. بنابراین مدل از برازش مناسبی برخوردار بود. «جذر میانگین مجذورات خطای تقریب» بر مبنای تحلیل ماتریس باقی‌مانده قرار داشت. این شاخص برای فواصل اطمینان مختلف قابل محاسبه است. مقدار کمتر از ۰/۰۸ برای این شاخص، نشان از برازش مناسب مدل دارد. مقدار این شاخص برای مدل پژوهش برابر ۰/۰۷۸ به دست آمد که نشان از برازش مناسب مدل داشت. مقادیر بالاتر از ۰/۹ شاخص‌های «نیکویی برازش، برازندگی تطبیقی، برازندگی هنجارشده و برازندگی افزایشی» نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل است. با توجه به این که در مدل پژوهش، تمامی مقادیر به دست آمده برای این شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۰/۹ بودند، در نتیجه مدل برازش داده شده به داده‌ها مناسب بود. مقادیر بالاتر از ۰/۸ «شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته» نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل است. با توجه به این که در مدل پژوهش مقدار به دست آمده برای این شاخص بزرگ‌تر از ۰/۸ بود، در نتیجه مدل برازش داده شده به داده‌ها مناسب تشخیص داده شد.

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]

[DOI: 10.22062/5.3.287]

جدول ۵: شاخص‌های برازش برای مدل

شاخص	درجه آزادی/کای دو	جذر مجذورات تقریب	میانگین خطای	شاخص نیکویی برازش	شاخص برازش یافته	نیکویی تعدیل	شاخص برازندگی تطبیقی	شاخص برازندگی هنجار شده	شاخص برازندگی افزایشی
مقدار محاسبه‌شده	۳/۱۰	۰/۰۷۷		۰/۹۲	۰/۸۶		۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۲
سطح قابل‌قبول	≤۵	<۰/۰۸		≥۰/۹۰	≥۰/۸۰		≥۰/۹۰	≥۰/۹۰	≥۰/۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب		مناسب	مناسب		مناسب	مناسب	مناسب

با توجه به شکل ۱ و جدول ٦، اثر مستقیم استاندارد شده رفتار رهبری اخلاقی با ماندگاری (P<۰/۰۵) مثبت و معنی‌دار بود و با افزایش در میزان رفتار رهبری اخلاقی، ماندگاری آن‌ها افزایش یافت. با توجه به شکل ۱ و جدول ۵، اثر مستقیم استاندارد شده رفتار رهبری اخلاقی با پاداش‌های درونی منابع انسانی (P<۰/۰۵) مثبت و معنی‌دار بود و با افزایش در میزان رفتار رهبری اخلاقی، در پاداش‌های درونی منابع انسانی آن‌ها افزایش دیده شد. با توجه به شکل ۱ و جدول ٦، اثر مستقیم استاندارد شده پاداش‌های درونی منابع انسانی با ماندگاری (P<۰/۰۵) مثبت و معنی‌دار بود و با افزایش در میزان پاداش‌های درونی منابع انسانی، ماندگاری آن‌ها افزایش یافت. از آنجا که هر دو مسیر رفتار رهبری اخلاقی-پاداش‌های درونی منابع انسانی و پاداش‌های درونی منابع انسانی- ماندگاری معنی‌دار بود، می‌توان گفت که رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی پاداش‌های درونی منابع انسانی در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأثیر داشت.

جدول٦: ضرایب مسیر و معنی‌داری رفتار رهبری اخلاقی، پاداش‌های درونی و ماندگاری در مدل مسیر اصلی

رابطه مورد بررسی	ضریب مسیر	P-value	وجود تأثیر	نوع تأثیر
رفتار رهبری اخلاقی ← پاداش‌های درونی	۰/۳۵۶	*<۰/۰۰۱	دارد	مثبت
رفتار رهبری اخلاقی ← ماندگاری	۰/۲۹۰	*<۰/۰۰۱	دارد	مثبت
پاداش‌های درونی ← ماندگاری	۰/۵۵۶	*<۰/۰۰۱	دارد	مثبت

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که میانگین امتیاز رفتار رهبری اخلاقی در حد متوسط بود که با مطالعاتی که به آن‌ها اشاره می‌شود؛ همخوانی داشت. قادری و همکاران در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی وضعیت رهبری اخلاقی در میان مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کردستان از دیدگاه مدیران و اعضای هیئت علمی، دریافتند که میانگین امتیاز رهبری اخلاقی در دانشگاه علوم پزشکی کردستان متوسط بود (۳٦). کریمی و همکاران در یک بررسی در دانشگاه‌های علوم پزشکی اصفهان و دانشگاه اصفهان، میانگین امتیاز رفتار اخلاقی را متوسط برآورد کردند (۳۷). خالق خواه و همکاران نیز میانگین متوسط امتیاز رهبری اخلاقی در دانشگاه آزاد

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

اسلامی واحد اردبیل را تأیید کردند (۳۸). میانگین متوسط رفتار رهبری اخلاقی نشان‌دهنده این مطلب است که مدیران در تنظیم فعالیت‌های اخلاقی، ابراز عقاید مخالف از سوی کارکنان و تلاش در جهت ارتقای کارکنان خوب عمل نمی‌کنند و در رفتارشان اعتماد و صداقت بالا نیست.

در مطالعه حاضر، میانگین امتیاز پاداش‌های درونی منابع انسانی در حد خیلی زیاد بود که با چندین مطالعه‌ای که به آن‌ها اشاره می‌شود؛ همخوانی نداشت. Riasat و همکاران در مطالعه‌ای در مورد تأثیر پاداش‌های درونی و بیرونی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی و نقش میانجی سیستم پاداش، میانگین پاداش‌های درونی را متوسط برآورد کردند (۳۹). Negussie نیز در مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین پاداش‌ها و انگیزه کاری پرستاران بیمارستان‌های آدیس آبابا، دریافت که میانگین امتیاز پاداش‌های پرستاران پایین بود (۴۰) اما یافته این پژوهش با بررسی Dave و همکاران همخوانی داشت. آن‌ها در مطالعه‌ای در مورد تأثیر انگیزه درونی بر رضایت با پاداش‌های درونی در محیط پرستاری انجام دادند و دریافتند که میزان میانگین امتیاز انگیزه درونی (پاداش درونی) در میان پرستاران در حد زیاد اما میزان پاداش‌های بیرونی آن‌ها کم بود (۴۱). با توجه به این که میانگین پاداش‌های درونی منابع انسانی بالا بود، مشخص شد که در سازمان‌ها به استقلال و آزادی عمل کارکنان، بازخورد افراد از کارشان، اهمیت کار و تنوع آن برای کارکنان و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها به اندازه کافی اهمیت داده می‌شود.

یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که میانگین امتیاز ماندگاری در حد خیلی زیاد بود. حجتی و آزما در مطالعه‌ای در مورد ارتباط بین جو اخلاقی و تمایل به ماندگاری در کار پرستاران بالینی، دریافتند که میزان تمایل به ماندگاری پرستاران بالا بود (۴۲) اما یافته این پژوهش با یافته کریمی و پارسافر همخوانی نداشت و نتیجه نشان داد که میزان ماندگاری یا نگهداشت کارکنان در حد متوسط بود (۴۳). میانگین بالای ماندگاری کارکنان نشان‌دهنده این مطلب است که کارکنان انگیزه خوبی برای میل به ماندن در سازمان خود دارند و سازمان توانسته است شرایط لازم را برای این انگیزه به وجود آورد.

یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد رفتار رهبری اخلاقی بر میل به ماندگاری کارکنان تأثیر داشت. این نتیجه با یافته‌های پژوهشی‌های قبلی مطابقت داشت (۴۵، ۴۴، ۱۹-۱۶، ۵،۶). Musenze در تحقیقی تحت عنوان «رهبری اخلاقی و ماندگاری کارکنان در بخش سلامت اوگاندا» به این نتیجه رسید رهبری اخلاقی رابطه مثبتی با ماندگاری کارکنان دارد (۵). Eranil و Özbiilen در مطالعه‌ای دریافتند که بین رفتارهای رهبری اخلاقی و ماندگاری نیروی کار رابطه وجود دارد (۶). Brown و Treviño در پژوهش خود اشاره کردند که فرهنگ‌سازمانی می‌تواند سبب تسهیل ماندگاری رهبران اخلاقی شود. فرهنگ اخلاقی سبب تصمیم‌گیری‌های اخلاقی شده و چنین سیستمی وجود رهبران اخلاقی را می‌طلبد. رهبران اخلاقی در چنین سیستم‌هایی بیشتر تمایل به ماندگاری دارند (۱۶). در مطالعه‌ای دیگر به این نکته اشاره شد که مطالعات رهبری (شامل جنبه اخلاقی آن) بر تأثیر رهبر بر زیردست اشاره دارد و رابطه بین رهبر و زیردست در سازمان‌ها به عنوان یک فرآیند تأثیرگذار معرفی می‌شود (۱۷) که قطعاً رهبری اخلاقی بر کارکنان و ماندگاری آن‌ها در سیستم تأثیرگذار است. در مطالعه‌ای رابطه رهبری اخلاقی با تعهد و وفاداری

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

کارکنان تأیید شد (۱۸) و Asif و همکاران به همین یافته رسیدند (۱۹). طبق بررسی‌ها تعهد و رفتار مدیران سبب می‌شود میل به ترک خدمت در کارکنان کمتر شود (٤٤). در مطالعه‌ای به این موضوع اشاره شد که رهبری اخلاقی با پیامدهای مطلوب کارکنان مرتبط است (۲۱). یکی از این پیامدهای مطلوب، ماندگاری نیروی کار است (٤٥). این نتایج نشان‌دهنده اهمیت رفتارهای اخلاقی مدیران برای حفظ و ماندگاری نیروی کار می‌باشد. هرچه مدیران در رفتارهای خود به اصول اخلاقی پایبندتر باشند، کارکنان میل بیشتری به ماندگاری در سازمان خواهند داشت.

یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد رفتار رهبری اخلاقی بر پاداش‌های درونی منابع انسانی تأثیر داشت. این نتیجه با یافته‌های پژوهشی‌های قبلی مطابقت داشت (٥٢-٤٦، ٢٤، ٢٠، ١٩). Munir و همکاران در مطالعه‌ای که انجام دادند دریافتند پاداش‌هایی مثل حقوق و دستمزد کم می‌توانند سبب مشکلات اخلاقی در محیط کار شود که این رابطه می‌تواند دوطرفه باشد و با وجود رفتارهای غیراخلاقی، پاداش‌ها نیز عادلانه تخصیص نیابد (٢٤). نتایج یک بررسی نشان داد که رهبری اخلاقی، عملکرد شغلی کارکنان را از دیدگاه انگیزه‌های درونی تسهیل می‌کند، به گونه‌ای که رهبری اخلاقی می‌تواند انگیزه‌های درونی زیردستان را ارتقاء بخشند (٤٦) که یکی از این انگیزه‌های درونی، پاداش‌های درونی است. Yidong و Xinxin در مطالعه‌ای تحت عنوان چگونه رهبری اخلاقی بر رفتار نوآورانه کارکنان اثر دارد؟»، دریافتند یکی از ویژگی‌های رهبری اخلاقی، شفاف‌سازی استانداردهای عملکرد و پاداش‌های مرتبط برای تقویت اخلاقیات در محیط کار است (٤٧). در این راستا محققان تأکید دارند که رهبری اخلاقی سبب افزایش انگیزه‌های درونی می‌شود. در یک تحقیق، این نتیجه حاصل شد که رفتارهای اخلاقی مدیران بر استقلال و آزادی عمل افراد تأثیر دارد (٤٨). دراین راستا، Piccolo و همکاران در یک مطالعه تجربی تحت عنوان «رابطه بین رهبری اخلاقی و ویژگی‌های شغلی» دریافتند که بین رهبری اخلاقی و آزادی عمل کارکنان و اهمیت شغل (از مؤلفه‌های پاداش‌های درونی) رابطه وجود دارد (٤٦). در تحقیق دیگری که در سال ۲۰۱۹ انجام شد به این موضوع اشاره شد که رهبری اخلاقی سبب تشویق آزادی عمل کارکنان (از مؤلفه‌های پاداش‌های درونی) می‌شود (۲۰). Wirsén در مطالعه‌ای تحت عنوان «تأثیر جو اخلاقی و رهبری اخلاقی بر نیازهای روانی» دریافت که بین جو اخلاقی و رهبری اخلاقی با نیازهای روانی، آزادی عمل (از مؤلفه‌های پاداش‌های درونی) رابطه وجود دارد (٤٩). Ahmad و Gao در مطالعه خود به این نکته اشاره کردند که رهبران اخلاقی، توانمندسازی روانی به زیردستان خود انتقال می‌دهند یعنی حس معنی‌دار بودن در کارشان، ایجاد آزادی عمل و کنترل شغلی و پیشنهاد به بازخورد سازنده که این موارد از مؤلفه‌های پاداش‌های درونی می‌باشند (٥٠). همچنین در مطالعه‌ای دیگر این نتیجه حاصل شد که رهبران اخلاقی فرصت لازم را برای زیردستان خود فراهم می‌سازند تا بازخورد سازنده (از مؤلفه‌های پاداش‌های درونی) در کار خود داشته باشند (٥١). Samdani و Yameen در یک بررسی در میان اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های اسلام‌آباد دریافتند رهبری اخلاقی بر مشارکت کارکنان (از مؤلفه‌های پاداش‌های درونی) تأثیر دارد (٥٢). مطالعات دیگر نیز این رابطه را تأیید

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

کردند (۵۱، ۱۹). این یافته‌ها نشان می‌دهد یکی از عوامل تأثیرگذار بر پاداش‌های درونی، رفتار اخلاقی مدیران است. مدیران اخلاقی در سازمان به پاداش‌های درونی که مرتبط با شغل است نظیر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آزادی عمل کارکنان در انجام وظایفشان، ایجاد تنوع در شغل کارکنان و ایجاد بازخورد شغلی اهمیت می‌دهند.

یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد پاداش‌های درونی منابع انسانی بر میل به ماندگاری کارکنان تأثیر داشت. این نتیجه با یافته‌های پژوهشی‌های قبلی مطابقت داشت (۵۳،۳۱، ۳۰،۲٤،۱۵). در مطالعه‌ای در میان پرستاران، این نتیجه حاصل شد که پاداش‌های مالی و غیرمالی برای افزایش ماندگاری پرستاران مهم است (۱۵). نتیجه تحقیق دیگری یکی از عوامل تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان را پاداش معرفی کرد (۳۰). O'Driscoll و Donna در مطالعه‌ای تحت عنوان «حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت از پاداش‌ها و مشارکت شغلی و تعهد سازمانی» دریافتند که پاداش‌ها می‌توانند سبب ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان شوند. این تعهد، ماندگاری را به همراه دارد (۳۱). Kalshoven و همکاران در مطالعه‌ای دریافتند که پاداش‌های درونی اثر بیشتری بر ماندگاری کارکنان دارند تا پاداش‌های بیرونی (۳۳). همچنین محققی دریافت پاداش‌های غیرمالی برای ماندگاری کارکنان را دارای اهمیت بیشتری دانست (۲٤). Oyoo و همکاران در مورد «تأثیر سیستم‌های پاداش بر ماندگاری کارکنان وفادار در سازمان‌های بهداشتی کنیا» انجام دادند، دریافتند سیستم پاداش می‌تواند سبب حفظ و ماندگاری کارکنان گردد (۵۳). طبق یافته‌ها، یکی از عوامل تأثیرگذار بر میل به ماندگاری کارکنان، وجود پاداش‌های درونی است. در صورتی که به این نوع پاداش‌ها در سازمان توجه شود، کارکنان متعهدتر شده و تمایل بیشتری برای ماندگاری در سازمان خود خواهند داشت.

از محدودیت‌های این پژوهش، محدود شدن اجرای مطالعه به یک دانشگاه در شهر رفسنجان بود که بر این اساس در تعمیم یافته‌ها باید با احتیاط عمل کرد. همچنین حجم نمونه پایین و خودگزارشی بودن ابزار جمع آوری اطلاعات سبب محدودیت در تعمیم‌پذیری نتایج می‌گردد.

پیشنهادها

بایستی که اجرای رفتار اخلاقی میان مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی نهادینه شود تا از طریق تنظیم فعالیت‌ها در چارچوب اخلاقی زمینه را برای حفظ و ماندگاری کارکنان فراهم سازند. همچنین دانشگاه با فراهم آوردن پاداش‌های درونی که به طور مستقیم در درون شغل ایجاد می‌شود و شامل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، وجود بازخورد در کار، تنوع شغلی و آزادی عمل کارکنان در شغل است، می‌توانند شرایط ماندگاری آن‌ها را تشدید کنند.

سپاسگزاری

این مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان با عنوان بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر ماندگاری کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی پاداش‌های درونی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان بود. کد اخلاق این مطالعه از دانشگاه آزاد اسلامی کرمان ۱۹٤۲۱۲۵۸۹۸۱۰۰۱ می‌باشد. از ریاست و معاونین دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان که

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

در اجـــرای پـــژوهش حاضـــر همکـــاری نمودنـــد، سپاسگزاری می‌گردد.

تضاد منافع

بدین‌وسیله نویسندگان تصریح می‌نمایند که هیچ‌گونه تعارض منافعی در خصوص پـژوهش حاضـر وجـود نداشت.

References

1. Murali S, Poddar A, Seema A. Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation–a critical survey. Journal of Business and Management 2017;19(8):62-74. doi: 10.9790/487X-1908036274

2. Rono EJ, Kiptum JK. Factors affecting employee retention at the university of eldoret, Kenya. IOSR Journal of Business and Management 2017; 9(3): 109-15. doi: 10.9790/487X-190301109115

3. Jamshidi B, Razmia MR, Haghighatb S, Samani S. The Relationship between Family Cohesion and Flexibility with Dimensions of Perfectionism. Iranian Journal of Psychiatry and Clinical Psychology 2008;14(2):199-205. [In Persian]

4. Hajloo N, Sobhi Gharamaleki N, Rahbar Taramsari M, Haghighatgoo M. Survey the relationship between perfectionism and job burnout in nurses. Journal of Guilan University of Medical Sciences 2010; 20(77): 23-30. [In Persian]

5. Musenze IA. Ethical leadership and staff retention: The moderating role of job resources in Uganda's healthcare sector. Journal of Industrial Psychology 2018; 44(1): 1-10. doi: 10.4102/sajip.v44i0.1531

6. Eranil AK, Özbiilen FM. Relationship between school principals' ethical leadership behaviors and positive climate practices. Journal of Education and Learning 2017; 6(4): 100-12. doi:10.5539/jel.v6n4p100

7. Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen AL. Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. Organizational Behavior and Human Decision Processes 2011;115(2):204-13. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.11.002

8. Kang SW. Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea. Sustainability 2019; 11(11): 3101. doi: 10.3390/su11113101.

9. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes 2005;97(2):117-34. doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

10. Kalshoven K, Hartog DN. Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Proto-typicality and Trust, International Journal of Leadership Studies 2009; 5(2): 102-19.

11. Bass BM, Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly 1999;10(2):181-217. doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

12. Kouzes JM, Posner BZ. The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass; 1995.

13. Ciulla JB. Leadership ethics: Mapping the Territory. Business Ethics Quarterly 1995; 5(1): 5-28. doi: 10.2307/3857269

14. Büyükyilmaz O, Ay FA. The mediating role of organizational justice on the impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2015; 17(1): 197-216. doi: 10.17218/hititsosbil.305431

15. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh A. Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. The Leadership Quarterly 2011; 22(1): 51–69. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.007

16. Brown ME, Treviño LK. Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly. 2006;17(6):595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004

17. Pučėtaitė R. Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust. Procedia - Social and Behavioral Sciences 2014;156:231-5. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.180

18. Elçi M, Şener İ, Aksoy S, Alpkan L. The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intentions: The mediating role of work related stress. Procedia – Social and Behavioral Sciences 2012; 58: 289–97. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1003

19. Asif M, Qing M, Hwang J, Shi H. Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: testing a multiple mediation approach. Sustainability 2019; 11(16): 1-16. doi:10.3390/su11164489

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]

[DOI: 10.22062/5.3.287]

20. Collins D. Designing Ethical Organizations for Spiritual Growth and Superior Performance: An Organization Systems Approach. Journal of Management, Spirituality & Religion 2010; 7(2): 95- 117. doi:10.1080/14766081003746414
21. Khalid N, Hussain Pahi M, Ahmad U. Losing your best talent: can leadership retain employees? the dilemma of the banking sector of hyderabad Sindh, Pakistan: a mediation investigation. International Review of Management and Marketing 2016; 6(3): 608-16. doi:10.5296/ijhrs.v8i2.12922
22. Mgedezi SM, Toga R, Mjoli TQ. Intrinsic motivation and job involvement on employee retention: case study - a selection of eastern cape government departments. Mediterranean Journal of Social Sciences 2014; 5(20): 2119-26. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n20p2119
23. Terera SR, Ngirande H. The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. Mediterranean Journal of Social Sciences 2014; 5(1):481-7. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n1p481
24. Munir R, Lodhi ME, Sabir HM, Khan N. Impact of rewards (intrinsic and extrinsic) on employee performance with special reference to courier companies of Faisalabad city. European Journal of Business and Management 2016; 8(25): 88-98.
25. Mahaney RC, Lederer AL. The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, Project Management Journal 2006; 37(4): 42-54. doi: 10.1177/875697280603700405
26. Haji Molla Mirzayi H, Poorsaeid Esfahani Sms, Fazelzadeh R. Establishment a Relation between Successful Fulfillments of Strategic Planning Systems and Internal Reward of Human Resource. Journal of Research in Human Resources Management 2016;8(1):131-52. [In Persian]
27. Kandula S. The Study of Reward-Based Performance Management Strategy, Drivers and Intervention. Police Human Development 2012; 7(30): 113-59. [In Persian]
28. Akhtar CS, Aamir A, Khurshid MA, Abro MMQ, Hussain J. Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2015;210:251-9. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365
29. Kwenin DO, Muathe S, Nzulwa R. The influence of employee rewards, human resource policies and job satisfaction on the retention of employees in vodafone ghana limited. European Journal of Business and Management 2013; 5(12):13-20. doi: 10.1.1.1024.5407
30. Sutherland MM, Wilhelm J. Factors affecting the retention of Knowledge Workers. SA Journal of Human Resource Management 2004; 2(2): 55-64. doi: 10.4102/sajhrm.v2i2.39
31. O'Driscoll MP, Donna MR. Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. Applied Psychology 1999; 48(2): 197-209. doi: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x
32. Horwitz FM, Heng CT, Quazi, HA. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. Human Resource Management Journal 2003; 13(4): 23-44. doi: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x
33. Rakhra HK. Study on factors influencing employee retention in companies. International Journal of Public Sector Performance Management 2018; 4(1):57. doi: 10.1504/IJPSPM.2018.088695
34. Shamsi Zahirabadi R. Role of personality characteristics, perceived control, and employee retention in education of Rafsanjan city [dissertation]. Rafsanjan: Islamic Azad University Rafsanjan Branch; 2017. [In Persian]
35. Zarei Matin H, Ahmadi Zahrani M, Amini AR, Nikmaram S. The effect of ethical leadership behavior on staff voice. Journal of Research in Human Resources Management 2015; 7(4): 167-90. [In Persian]
36. Ghaderi M, Karimian M, Moballeghi J. Evaluation of the status of ethical leadership among educational managers of Kurdistan University of Medical Sciences from the viewpoint of managers and faculty members. Scientific Journal of Kurdistan University of Medical Sciences. 2018;23(2):125-34. [In Persian]
37. Karimi M, Rejaeipor S, Hoveda R. The relationship between dimensions of organizational atmosphere and ethical behavior among employees of Isfahan University of Medical Sciences. Journal of Educational Leadership and Management 2010; 4(1): 82-102. [In Persian]
38. Khaleg-Khah A, Shahi Z, Najafi H. Investigating the Role of Moral Leadership in Predicting of Job Behavior and Breaking the Organizational Silence. Quarterly Research on Educational Leadership and Management 2017; 4(31): 109-36. [In Persian] doi:10.22054/JRLAT.2019.35401.1395
39. Riasat F, Aslam S, Nisar QA. Do intrinsic and extrinsic rewards influence the job satisfaction and job performance? Mediating role of reward system. Journal of Management Information. 2016;11(1):16-34. doi: 10.31580/jmi.v11i1.56
40. Negussie N. Relationship between rewards and nurses' work motivation in Addis Ababa hospitals. Ethiop J Health Sci 2012; 22(2): 107–12.
41. Dave DS, Dotson MJ, Cazier JA, Chawla SK, Badgett TF. The impact of intrinsic motivation on satisfaction with extrinsic rewards in a nursing environment. Market Management: Marketing and

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]
[DOI: 10.22062/5.3.287]

Communication 2011; 4(2): 101-7. doi: 10.1179/175330311X12943314049493
42. Hojati H, Azma F. Relationship between ethical climate and the intention to remain in clinical nurses. Quarterly Journal of Nursing Management 2014; 3(1): 19-26. [In Persian]
43. Karimi A, Parsafar A. The relationship between human resource management system and organizational commitment of personnel (Case Study: one of the privatized Banks). Science, Research and Management Information 2017; 190: 110-19. [In Persian]
44. Paillé P. Employee retention: exploring the relationship between employee commitment, organizational citizenship behavior and the decision to leave the organization. International Journal of Human Resources Development and Management 2012; 12(1/2):140-57. doi: 10.1504/IJHRDM.2012.044189
45. Joseph B. Innovative Human resource practices and employee outcomes in software firms in India. India: Rajagiri College of Social Sciences Rajagiri Post. Kalamassery, Kochi, Kerala; 2012.
46. Piccolo R, Greenbaum R, Den Hartog D, Folger R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. Journal of Organizational Behavior 2010; 31(2–3): 259–78. doi: 10.1002/job.627
47. Yidong T, Xinxin L. How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. Journal of Business Ethics 2013; 116:441–55. doi.org/10.1007/s10551-012-1509-x.
48. Humphrey SE, Nahrgang JD, Morgeson FP, Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology 2007; 92(5): 1332–56. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
49. Wirsén T. The influence of ethical climate and leadership on basic psychological needs within the construction industry [dissertation]. Sweden: Lund University Libraries; 2018.
50. Ahmad I, Gao Y. Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. Management Decision 2018; 56(9): 1991-2005. doi: 10.1108/MD-02-2017-0107
51. Seibert SE, Wang G, Courtright SH. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. J Appl Psychol 2011;96(5):981-1003. doi: 10.1037/a0022676.
52. Samdani H, Yameen A. An engagement story: engaging employees through ethical leadership. The Business and Management Review 2017; 8(4): 126-37. doi: 10.1108/MD-02-2017-0107
53. Oyoo MO, Mwandihi NK, Musiega D. Influence of reward systems on employee retention in faith based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital, Kenya. International Journal of Commerce and Management Research 2016; 2(10): 42-5. doi: 10.22271/manage

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]

[DOI: 10.22062/5.3.287]

Original Article

The Role of Human Resources Internal Rewards and Ethical Leadership Behavior on Employees' Retention

Shojaei Reza[1], Beheshtifar Malikeh[2]*

• Received: 02. 07. 2019 • Revised: 18. 11. 2019 • Accepted: 19. 11. 2019

Abstract

Background & Objectives: Human resource retention is important for organizations and it is essential to identify the factors that cause staff retention. Ethical leadership behavior via emphasis on norms could provide staff retention and internal rewards, through psychological and social interactions, cause staff retention in workplace. This study examined the role of human resource internal rewards and ethical leadership behavior on staff retention in Rafsanjan University of Medical Sciences.

Methods: This cross-sectional descriptive-analytical study was performed on 169 Headquarters employees in Rafsanjan University of Medical Sciences in 2019. Data gathering tools included three questionnaires of ethical leadership behavior, human resource internal rewards, and staff retention. Data analysis was done used by structural equation approach and through Amos and SPSS software (version 20).

Results: Ethical leadership behavior was effective in staff retention with path coefficient of 0.290. Ethical leadership behavior affected human resource internal rewards with path coefficient of 0.356 and human resource internal rewards was effective in staff retention with path coefficient of 0.556. Therefore, the mediator role of human resource internal rewards in the effect of ethical leadership behavior on staff retention was confirmed.

Conclusion: Due to the importance of employees retention in workplace, paying attention to ethical leadership behavior and internal rewards are highly recommended.

Keywords: Ethical leadership behavior, Retention, Human resource internal rewards, Staff

•**Citation:** Shojaei R, Beheshtifar M. The Role of Human Resources Internal Rewards and Ethical Leadership Behavior on Employees' Retention. Journal of Health Based Research 2019; 5(3): 287-301. [In Persian]

1. MSc in Public Management, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran
*** Corresponding Author:** Malikeh Beheshtifar
Address: Velayat Blv, Rafsanjan, Azad University, Rafsanjan
Tel: 00983431313083 **Email:** m.beheshtifar@iaurafsanjan.ac.ir

[Downloaded from hbrj.kmu.ac.ir on 2025-05-24]

[DOI: 10.22062/5.3.287]