



Designing a structural model of the consequences of leader conscientiousness

Peyman akbari¹ 

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 21 October 2025

Received in revised form 7 November 2025

Accepted 23

November 2025

Published online 10 December 2025

Keywords:

Ibn Sina

Petrochemical Company, ethical leadership, decision to leave the service, moral climate at the individual level, emotional exhaustion

Abstract

Background and Objective: Despite the importance of leader conscientiousness, its precise consequences in the organization have received less attention. The main goal of this research is to design and test a structural model of the consequences of "leader conscientiousness" in the organization.

Methodology: Considering the quantitative research approach, this research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method. The statistical population consisted of 1,100 employees of Ibn Sina Petrochemical Company, and the sample size was determined as 284 using the Cochran formula. The data collection tool was a standard questionnaire, whose validity (convergent and divergent) and reliability (Cronbach's alpha, composite reliability, and factor loading) were confirmed.

Findings: The results of data analysis using SMART-PLS software and t-statistics and path coefficients (β) indicate that all research hypotheses, except for the mediating role of "emotional burnout", were confirmed.

Conclusion: The structural model designed in the context of the petrochemical industry shows that the leader's conscientiousness is a key variable that can bring important consequences such as "ethical leadership", "personal moral climate", "decision to leave the service" and "emotional burnout" in the organization. However, given the specific cultural and environmental characteristics of the statistical population under study, direct generalization of these results to other organizations, industries or societies with different cultural backgrounds requires further research and caution in interpretation. Therefore, it is suggested that Ibn Sina Petrochemical pays special attention to strengthening this characteristic in its leaders in order to advance its organizational goals.

Cite this article: Akbari, P. (2025). Designing a structural model of the consequences of leader. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (6), 93-118.

 DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.563580.1049>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2026.563580.1049



1. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran E-mail: peymanakbari3537@pnu.ac.ir



Designing a structural model of the consequences of leader conscientiousness

Extended Abstract

Background and Objective: Organizations today face costly challenges like high employee turnover, emotional exhaustion, and eroding ethical standards. While ethical leadership is a known solution, the underlying personality traits that create such leaders are not well understood. This study addresses this gap by designing a model that tests "leader conscientiousness"—a trait defined by responsibility and commitment—as a key foundation for ethical leadership. The research argues that this type of leadership, in turn, shapes the organization's moral climate and directly reduces negative outcomes like employee turnover and burnout. By mapping this causal chain from a leader's personality to organizational results, the study provides a clear roadmap for effective management interventions.

Methodology: This research is applied in purpose and descriptive-survey in method, designed to test the relationships between variables. The field study was conducted at Ibn Sina Petrochemical Company, a large industrial organization where these challenges are tangibly present. The statistical population comprised all 1,100 employees of the company. A sample size of 284 people was estimated using the Cochran formula, and a stratified random sampling method was employed to ensure appropriate representation across different organizational levels and departments. Data were collected through a standard questionnaire measuring the main research constructs: leader conscientiousness, ethical leadership, individual moral climate, intention to leave, and emotional exhaustion. The validity of the measurement model was carefully examined through convergent and discriminant validity indicators. Its reliability was also robustly confirmed using Cronbach's alpha (all above 0.70), composite reliability, and factor loadings, with all indicators exceeding recommended thresholds, indicating a high fit and robustness for the measurement model.

Findings: Data analysis was performed using SMART-PLS software, a powerful tool for modeling complex structural equations with a predictive focus. The research hypotheses were tested using t-statistics and path coefficients (β) at a 95% confidence level. The results provided strong and significant support for the proposed model. It was confirmed that leader conscientiousness has a positive and significant effect on ethical leadership (H1), confirming the model's cornerstone. Subsequently, ethical leadership was found to have a positive and significant effect on the individual ethical climate (H3) while simultaneously having a significant negative effect on both turnover intention (H2) and emotional exhaustion (H5). Furthermore, the ethical climate itself negatively affected turnover intention (H4) and emotional exhaustion (H7), and emotional exhaustion, in turn, negatively influenced turnover intention (H6). The mediating role of the ethical climate in the relationship between ethical leadership and turnover intention was confirmed (H8). However, in an unexpected and noteworthy finding, the hypothesized mediating role of emotional exhaustion in this relationship (H9) was not supported. This suggests that while ethical leadership helps reduce burnout, the primary and more powerful pathway through which it reduces employee turnover is by fostering and strengthening a strong and sustainable ethical climate, not simply by relieving emotional exhaustion.

Conclusion: The structural model validated in this study highlights leader conscientiousness as a pivotal and fundamental variable with broad and strategic implications for the organization. This study strongly confirms that a leader's inherent sense of conscientiousness is a key building block for the development and sustainability of ethical leadership, which in turn fosters a positive ethical climate at the individual and team levels. Based on the findings, this ethical climate is a more direct and effective factor in reducing employee turnover than focusing solely on reducing emotional exhaustion. Therefore, managers and organizational policymakers are advised to focus seriously on strengthening and assessing the conscientiousness trait in key human resource processes, including the selection, development, and promotion of leaders. This necessitates integrating psychometric assessments, such as personality inventories, into recruitment processes to identify candidates with high levels of conscientiousness. It also involves designing leadership development programs that specifically target accountability and commitment and institutionalizing these values in promotion criteria. By investing purposefully in responsible and committed leaders, a company can not only achieve its short-term operational goals but also create a sustainable, committed, and ethical workforce, and ultimately achieve a sustainable and meaningful competitive advantage in the marketplace that is difficult for competitors to replicate.

Keywords: *Leader's conscientiousness, ethical leadership, decision to leave the service, moral climate at the individual level, emotional exhaustion*



طراحی مدل ساختاری پیامدهای وظیفه شناسی رهبر

پیمان اکبری^۱

چکیده

زمینه و هدف: با وجود اهمیت وظیفه‌شناسی رهبر، پیامدهای دقیق آن در سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. هدف اصلی این پژوهش، طراحی و آزمون مدل ساختاری پیامدهای «وظیفه‌شناسی رهبر» در سازمان است.

روش پژوهش: با توجه به رویکرد کمی پژوهشی، این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۱۱۰۰ نفر از کارکنان پتروشیمی ابن سینا بود که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۲۸۴ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بود که روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و بار عاملی) آن تأیید شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS و آماره‌های تی و ضرایب مسیر حاکی از آن است که تمام فرضیه‌های پژوهش، به استثنای نقش میانجی گر «فرسودگی عاطفی»، تأیید شدند.

نتیجه‌گیری: مدل ساختاری طراحی شده در بستر صنعت پتروشیمی نشان می‌دهد که وظیفه‌شناسی رهبر، متغیری کلیدی است که می‌تواند پیامدهای مهمی مانند «رهبری اخلاق‌گرا»، «جو اخلاقی فردی»، «تصمیم به ترک خدمت» و «فرسودگی عاطفی» را در سازمان به همراه داشته باشد. با این حال، با توجه به ویژگی‌های خاص فرهنگی و محیطی جامعه آماری مورد مطالعه، تعمیم مستقیم این نتایج به سایر سازمان‌ها، صنایع یا جوامع با زمینه‌های فرهنگی متفاوت نیازمند انجام پژوهش‌های بیشتر و احتیاط در تفسیر است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که پتروشیمی ابن سینا برای پیشبرد اهداف سازمانی خود، توجه ویژه‌ای به تقویت این ویژگی در رهبران خود مبذول دارد.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۷/۲۹

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۸/۱۶

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۹/۰۲

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۹/۱۹

کلیدواژه‌ها:

پتروشیمی ابن سینا، رهبری اخلاق‌گرا، تصمیم به ترک خدمت، جو اخلاقی در سطح فردی، فرسودگی عاطفی

استناد: اکبری، پیمان. (۱۴۰۴). طراحی مدل ساختاری پیامدهای وظیفه‌شناسی رهبر. فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲ (۶)، ۹۳-۱۱۸.

DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.563580.1049>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© "حق نشر (کپی‌رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است."



DOI: 10.22034/imhr.2026.563580.1049

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: peymanakbari3537@pnu.ac.ir

مقدمه

در دهه‌های اخیر، با افزایش توجه سازمان‌ها به نگرانی‌های اخلاقی، مطالعات مختلفی در حوزه رهبری اخلاقی صورت گرفت (Ahmad et al, 2017)، و مشخص شد که ویژگی‌های شخصیتی «وظیفه‌شناسی»، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به رفتارهای اخلاق‌مدارانه رهبران ایفا می‌کند (Babalola et al, 2017). رهبران وظیفه‌شناس، با تأثیرگذاری بر شکل‌گیری رهبری اخلاق‌گرا، رفتارهای مطلوب سازمانی را تقویت می‌کنند. در این میان، یکی از پیامدهای اساسی و کلیدی رفتارهای رهبران در سازمان، سرنوشت نیروی انسانی است. چرا که ترک خدمت کارکنان‌شان یکی از چالش‌های اساسی و پرهزینه آنان محسوب می‌شود که می‌تواند به عملکرد ضعیف، افزایش هزینه‌های استخدام و آموزش و کاهش بهره‌وری منجر شود (Balogun et al, 2020). نیت ترک خدمت، که به تمایل ذهنی کارکنان برای ترک سازمان پس از یک دوره تفکر و بازاندیشی اشاره دارد، پیش‌بینی‌کننده اصلی خروج فیزیکی آن‌هاست (Skelton et al, 2019). با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از این نیت‌ها به ترک خدمت واقعی منجر می‌شود (Hancock et al, 2011). شناسایی مکانیسم‌های دقیق و روان‌شناختی مؤثر بر آن اهمیتی دوچندان دارد.

بررسی وضع موجود ادبیات موضوع نشان می‌دهد که اگرچه مطالعاتی به صورت مجزا در مورد وظیفه‌شناسی و ترک خدمت انجام شده است، اما مکانیسم‌های دقیق میان ویژگی شخصیتی رهبر و پیامدهای رفتاری کارکنان در قالبی جامع، همچنان به طور کامل شناخته شده نیست (Khateeb & Nassani, 2025)؛ به عبارت دیگر، مشخص نیست که وظیفه‌شناسی رهبر چگونه و از طریق چه مراحلی بر تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان تأثیر می‌گذارد (Saleh et al, 2022). افزون بر این، با وجود اهمیت صنایع تولیدی و حساس، مطالعات در زمینه فرسودگی عاطفی و رهبری اخلاقی عمدتاً در حرفه‌های خدماتی (مانند پرستاری و آموزش) انجام شده و خلأ پژوهش قابل توجهی در زمینه آزمون این روابط در بستر صنایع صنعتی و پرخطر مانند پتروشیمی وجود دارد (Wang et al, 2017).

بنابراین، با عنایت به خلأهای نظری و تجربی شناسایی شده، این پژوهش از دو جنبه دارای اهمیت حیاتی است. از منظر ایجابی، شناسایی مسیرهای دقیق تأثیرگذاری وظیفه‌شناسی رهبر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با اتکا بر شواهد علمی، فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران را برای شکل‌دهی به رهبری اخلاق‌گرا و ایجاد محیط کاری سالم بهینه کنند. در مقابل، از منظر سلبی (ضرورت)، عدم توجه به ویژگی‌های شخصیتی رهبران در محیط‌های صنعتی می‌تواند منجر به تضعیف جو اخلاقی و افزایش فرسودگی شود؛ چرا که نادیده گرفتن این مکانیسم‌ها، هزینه‌های سنگین و جبران‌ناپذیری نظیر افزایش ترک خدمت کارکنان متخصص، کاهش دانش سازمانی و هدر رفت منابع مالی صرف آموزش نیروها را به سازمان تحمیل خواهد کرد.

در راستای پاسخ به این ضرورت و پر کردن خلأهای مذکور، نوآوری‌های این پژوهش در ابعاد گوناگون حائز اهمیت است: الف) در بعد مکان و موضوع، این پژوهش یکی از اولین مطالعاتی است که مدل مذکور را در محیط صنعتی و حساس پتروشیمی ابن‌سینا آزمون می‌کند تا نتایج با شرایط خاص کارهای شیفیتی و پرخطر انطباق یابد؛ ب) در بعد متغیرها، ترکیب منحصر به فرد متغیر «وظیفه‌شناسی» با میانجی‌گری «جو اخلاقی فردی» و «فرسودگی عاطفی» در یک مدل یکپارچه مورد توجه قرار گرفته است؛ و ج) در بعد روش‌شناسی، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) امکان بهره‌کشی از توانایی این روش در سنجش پیچیدگی روابط غیرمستقیم و میانجیگر وجود دارد.

در نهایت، برای تضمین انسجام علمی این نوآوری‌ها، پژوهش حاضر مدلی را بر اساس نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964) طراحی می‌کند. این نظریه استدلال می‌کند که کارکنان در پاسخ به رفتارهای مثبت و اخلاق‌مدارانه رهبر، با ایجاد یک جو اخلاقی مطلوب و تجربه فرسودگی عاطفی کمتر، تعهد خود را افزایش می‌دهند. در این مدل، جو اخلاقی در سطح فردی و فرسودگی عاطفی به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شده‌اند که زنجیره علی میان وظیفه‌شناسی و پیامدهای آن را تکمیل می‌نمایند. بنابراین، این مطالعه با هدف پاسخ به درخواست‌های اخیر برای تحقیقات بیشتر در این حوزه (Magalhães et al, 2019)، به دنبال ارائه درک عمیق‌تری از انطباق‌پذیری جو اخلاقی فردی و تأثیر آن بر فرسودگی عاطفی، به غنای ادبیات موضوع کمک می‌کند. در نهایت، این تحقیق بر این فرض استوار است که تقویت وظیفه‌شناسی در رهبران می‌تواند از طریق مکانیسم‌های مذکور، به عنوان یک راهبرد مؤثر برای کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان عمل کند.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

نقش مثبت وظیفه‌شناسی رهبر و رهبری اخلاق‌گرا: رابطه وظیفه‌شناسی رهبر و رهبری اخلاق‌گرا به تعامل بین دو مفهوم کلیدی در رهبری اشاره دارد. وظیفه‌شناسی رهبر به معنای تعهد به انجام مسئولیت‌ها و وظایف به بهترین نحو است (O'Keefe et al, 2018). این ویژگی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت بر فعالیت‌ها برای تحقق اهداف سازمان می‌شود (Saleh et al, 2022). در مقابل، رهبری اخلاق‌گرا بر اساس اصول اخلاقی و ارزش‌های انسانی شکل می‌گیرد و به رفتار و تصمیم‌گیری‌های رهبر مرتبط است (Aghighi, 2019). رهبران وظیفه‌شناس معمولاً به اصول اخلاقی پایبند هستند و تلاش می‌کنند رفتارهایی را ترویج کنند که به نفع تمامی اعضای سازمان باشد. این پایبندی به اخلاق، اعتماد و احترام کارکنان را جلب می‌کند و می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی منجر شود (Khateeb & Nassani, 2025). زمانی که رهبران وظیفه‌شناس به اصول اخلاقی پایبندند، فرهنگ سازمانی مثبت‌تری ایجاد می‌شود که به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند (Ogunfowora, 2014). در نتیجه، این هم‌افزایی میان وظیفه‌شناسی و رهبری اخلاق‌گرا نه

تنها به نفع سازمان است، بلکه به رشد و توسعه فردی کارکنان نیز کمک می‌کند و محیط کار سالم‌تری را فراهم می‌آورد (Khattak, 2017). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۱: وظیفه شناسی رهبر بر رهبری اخلاق‌گرا تاثیر مثبت و معنادار دارد.

تأثیر منفی رهبری اخلاق‌گرا و تصمیم‌به ترک خدمت: رابطه منفی میان رهبری اخلاق‌گرا و

تصمیم به ترک خدمت کارکنان می‌تواند به تأثیرات عمیق فرهنگی و روانی در سازمان اشاره داشته باشد (Choi, 2025). زمانی که رهبری فاقد اصول اخلاقی است، محیط کار ممکن است به فضایی پر از بی‌اعتمادی و ناامیدی تبدیل شود (Mosquera et al, 2024). در چنین شرایطی، کارکنان احساس ارزشمندی و احترام کمتری می‌کنند و این احساس می‌تواند به کاهش انگیزه و افزایش فرسودگی عاطفی منجر شود (Lin & Lin, 2017). عدم پایبندی به اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها، می‌تواند احساس نارضایتی در کارکنان ایجاد کند (Shafique et al, 2018). به‌ویژه زمانی که تصمیمات به‌طور غیرمنصفانه اتخاذ شوند یا حقوق و منافع کارکنان نادیده گرفته شوند، احتمال ترک خدمت افزایش می‌یابد (Putri et al, 2025). این وضعیت می‌تواند به کاهش روحیه تیمی و تضعیف همکاری میان اعضای سازمان منجر شود. علاوه بر این، رفتارهای غیر اخلاقی ممکن است باعث ایجاد یک فرهنگ سازمانی سمی شود که در آن افراد به جای همکاری، به فکر منافع شخصی خود هستند (Athanasiadou et al, 2023). در نتیجه، کارکنان به دنبال فرصت‌های بهتری در محیط‌های کاری مثبت‌تر می‌گردند (جووری و قناعت‌گر خشت مسجدی، ۱۴۰۴) و تصمیم به ترک خدمت می‌گیرند. به این ترتیب، رابطه منفی میان رهبری اخلاق‌گرا و تصمیم به ترک خدمت می‌تواند به چالش‌های جدی برای سازمان‌ها منجر شود (Haghkhah & Hasanzadeh, 2025). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۲: رهبری اخلاق‌گرا بر تصمیم به ترک خدمت تاثیر منفی و معنادار دارد.

نقش مثبت رهبری اخلاق‌گرا و جو اخلاقی در سطح فردی: رهبری اخلاق‌گرا و جو اخلاقی در

سطح فردی نقش‌های بسیار مهمی در بهبود محیط کار و افزایش رضایت شغلی دارند (Batool et al, 2025). رهبری اخلاق‌گرا به معنای پایبندی رهبران به اصول اخلاقی و ترویج رفتارهای مثبت در سازمان است. این نوع رهبری می‌تواند اعتماد و احترام را در میان کارکنان ایجاد کند و آن‌ها را ترغیب به بیان نظرات و ایده‌های خود نماید (N.D, 2024). زمانی که کارکنان احساس کنند که رهبران به ارزش‌های اخلاقی پایبندند، انگیزه و تعهد بیشتری برای کار کردن در سازمان پیدا می‌کنند (Zhu, 2025). جو اخلاقی مثبت، فضایی را فراهم می‌آورد که در آن افراد احساس امنیت و ارزشمندی می‌کنند. این جو به تقویت ارتباطات میان کارکنان، افزایش همکاری و کاهش تنش‌ها کمک می‌کند (Sun et al, 2023). کارکنانی که در چنین محیطی فعالیت می‌کنند، معمولاً به یادگیری و رشد شخصی تمایل بیشتری دارند و این امر به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند (Sharma & Patel, 2025). علاوه بر این، رهبری اخلاق‌گرا و جو اخلاقی می‌تواند به کاهش فرسودگی عاطفی و

استرس در محیط کار کمک کند. این عوامل به نوبه خود به افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک خدمت منجر می‌شوند (Varma, 2025). در نتیجه، رهبری اخلاق‌گرا و جو اخلاقی نه تنها بر فردیت کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه به سلامت کلی سازمان نیز کمک می‌کند (Mahmood & Ejaz, 2019). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۳: رهبری اخلاق‌گرا بر جو اخلاقی در سطح فردی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

تأثیر منفی جو اخلاقی در سطح فردی و تصمیم به ترک خدمت: تأثیر منفی جو اخلاقی در سطح فردی می‌تواند به طور قابل توجهی بر تصمیم به ترک خدمت کارکنان تأثیر بگذارد (Ganji et al, 2021). زمانی که جو اخلاقی در یک سازمان مثبت نیست و رفتارهای غیر اخلاقی رایج می‌شود، کارکنان احساس نارضایتی و ناامیدی می‌کنند. این احساسات می‌تواند به کاهش اعتماد به نفس و انگیزه در افراد منجر شود و در نتیجه، آن‌ها به فکر ترک خدمت بیفتند (Shafique et al, 2018). وجود یک جو اخلاقی منفی می‌تواند به تضعیف روابط میان کارکنان و کاهش همکاری منجر شود (Yasin, 2021). زمانی که افراد احساس کنند که در یک محیط سمی کار می‌کنند، احتمالاً تمایل کمتری به مشارکت و تبادل نظر دارند (Saleh et al, 2023). این مسئله نه تنها روحیه تیمی را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به احساس انزوا و تنهایی در کارکنان منجر شود. علاوه بر این، رفتارهای غیر اخلاقی و نادیده گرفتن حقوق کارکنان می‌تواند باعث ایجاد احساس بی‌ارزشی و نارضایتی عمیق شود (Maharani, 2025). وقتی افراد ببینند که تلاش‌ها و زحمات آن‌ها نادیده گرفته می‌شود، احتمالاً تصمیم به ترک خدمت خواهند گرفت و به دنبال فرصت‌های بهتری در محیط‌های کاری مثبت‌تر خواهند بود. در مجموع، جو اخلاقی منفی می‌تواند به چالش‌های جدی برای سازمان‌ها منجر شود و نرخ ترک خدمت را افزایش دهد، که این وضعیت به نوبه خود می‌تواند به هزینه‌های بالای جستجوی نیروی کار جدید و کاهش بهره‌وری منجر شود (Athanasidou et al, 2023). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۴: جو اخلاقی در سطح فردی بر تصمیم به ترک خدمت تأثیر منفی و معنادار

دارد.

تأثیر منفی رهبری اخلاق‌گرا و فرسودگی عاطفی: تأثیر منفی رهبری غیر اخلاقی بر فرسودگی عاطفی کارکنان می‌تواند عمیق و جدی باشد. زمانی که رهبران به اصول اخلاقی پایبند نیستند و رفتارهای غیر اخلاقی را ترویج می‌کنند، محیط کاری به فضایی پر از بی‌اعتمادی و ناامیدی تبدیل می‌شود (Lee et al, 2024). این وضعیت می‌تواند به احساس بی‌ارزشی و نارضایتی در کارکنان منجر شود. یک رهبر غیر اخلاقی ممکن است تصمیمات غیرمنصفانه‌ای اتخاذ کند که باعث احساس نادیده گرفته شدن در کارکنان شود. این احساس می‌تواند منجر به فشار روانی و استرس شود و در طول زمان، فرسودگی عاطفی را افزایش دهد (Greenbaum et al, 2014). کارکنانی که شاهد رفتارهای

ناپسند و عدم شفافیت هستند، ممکن است احساس کنند که برای تلاش‌هایشان پاداشی دریافت نمی‌کنند و همین موضوع می‌تواند به کاهش انگیزه و افزایش خستگی عاطفی منجر شود (Ahmed et al, 2024). علاوه بر این، رهبری غیر اخلاقی می‌تواند به کاهش ارتباطات مثبت در تیم‌ها منجر شود، که این خود منجر به احساس انزوا و تنهایی می‌شود. در این شرایط، کارکنان ممکن است به تدریج از کار خود ناامید شوند و به سمت فرسودگی عاطفی پیش بروند، که این وضعیت می‌تواند به کاهش بهره‌وری و افزایش نرخ ترک خدمت منجر شود (Liyanagamage et al, 2022). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۵: رهبری اخلاق‌گرا بر فرسودگی عاطفی تأثیر منفی و معنادار دارد.

تأثیر منفی فرسودگی عاطفی و تصمیم به ترک خدمت: فرسودگی عاطفی تأثیر منفی قابل توجهی بر تصمیم به ترک خدمت کارکنان دارد (Azizah, 2025). این حالت، که معمولاً ناشی از فشارهای مزمن کاری و عدم تعادل بین کار و زندگی است، می‌تواند به احساس ناامیدی و خستگی عمیق منجر شود (Raza et al, 2024). زمانی که کارکنان دچار فرسودگی عاطفی می‌شوند، انگیزه و انرژی لازم برای انجام وظایف روزمره را از دست می‌دهند و این وضعیت می‌تواند به کاهش عملکرد و بهره‌وری منجر شود (Han et al, 2023). افرادی که دچار فرسودگی عاطفی هستند، معمولاً احساس می‌کنند که برای تلاش‌هایشان پاداشی دریافت نمی‌کنند و این احساس می‌تواند به بی‌علاقگی به کار و ناراضی منجر شود (Moscu et al, 2023). این ناراضی می‌تواند به تدریج به فکر ترک خدمت بیفتند، زیرا آن‌ها به دنبال محیط‌های کاری سالم‌تر و حمایت‌کننده‌تر می‌گردند. علاوه بر این، فرسودگی عاطفی می‌تواند به کاهش ارتباطات مثبت با همکاران منجر شود (Attia et al, 2025). کارکنانی که احساس انزوا و خستگی دارند، معمولاً تمایل کمتری به همکاری و مشارکت در فعالیت‌های تیمی نشان می‌دهند (Kim et al, 2023). این وضعیت می‌تواند به تضعیف روابط کاری و افزایش تنش در محیط کار منجر شود، که خود به افزایش نرخ ترک خدمت دامن می‌زند (Gedik et al, 2023). در نتیجه، فرسودگی عاطفی نه تنها به سلامت روانی کارکنان آسیب می‌زند، بلکه می‌تواند منجر به تصمیمات جدی مانند ترک خدمت شود که بر روی سازمان تأثیرات منفی و هزینه‌زایی خواهد داشت (Shinde, 2025). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۶: فرسودگی عاطفی بر تصمیم به ترک خدمت تأثیر منفی و معنادار دارد.

تأثیر منفی جو اخلاقی در سطح فردی و فرسودگی عاطفی: تأثیر منفی جو اخلاقی در سطح فردی می‌تواند به طور مستقیم به فرسودگی عاطفی کارکنان مرتبط باشد (Sahi et al, 2022). زمانی که جو اخلاقی در یک سازمان منفی است و رفتارهای غیر اخلاقی رایج می‌شود، کارکنان ممکن است احساس بی‌ارزشی و ناامیدی کنند (Saleh et al, 2023). این احساسات می‌تواند به فشار روانی و استرس منجر شود که در نهایت به فرسودگی عاطفی می‌انجامد. یک جو اخلاقی منفی می‌تواند به کاهش اعتماد و احترام میان کارکنان منجر شود (Santiago-Torner, 2025). در چنین فضایی،

کارکنان ممکن است احساس کنند که توانایی هایشان نادیده گرفته می‌شود و این می‌تواند به کاهش انگیزه و افزایش احساس خستگی عاطفی بیانجامد (Sahi et al, 2025). به‌ویژه زمانی که کارکنان شاهد رفتارهای غیر مسئولانه یا ناعادلانه از سوی همکاران یا مدیران باشند، احساس ناامیدی و بی‌اعتمادی در آن‌ها شکل می‌گیرد (Namin et al, 2022). علاوه بر این، جو اخلاقی منفی می‌تواند به کاهش ارتباطات مثبت میان کارکنان منجر شود. زمانی که افراد در یک محیط سمی کار می‌کنند، تمایل کمتری به همکاری و تبادل نظر دارند، که این امر می‌تواند احساس انزوا و تنهایی را تشدید کند (Santiago-Torner, 2025). در چنین شرایطی، کارکنان به تدریج دچار فرسودگی عاطفی می‌شوند و این وضعیت می‌تواند به افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش بهره‌وری منجر شود. در نهایت، جو اخلاقی منفی نه تنها بر سلامت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند به هزینه‌های بالای سازمانی و کاهش کیفیت کلی محیط کار منجر شود. (Anggraeni et al, 2025) لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۷: جو اخلاقی در سطح فردی بر فرسودگی عاطفی تأثیر منفی و معنادار دارد.

نقش میانجی جو اخلاقی در سطح فردی در تأثیر گذاری منفی رهبری اخلاق‌گرا بر تصمیم

به ترک خدمت: جو اخلاقی معیوب در یک سازمان به طور قابل توجهی می‌تواند بر تأثیر منفی رهبری غیر اخلاقی بر تصمیم به ترک خدمت کارکنان تأثیر بگذارد (Yasin, 2021). زمانی که رهبران اصول اخلاقی را نادیده می‌گیرند، اعتماد کارکنان کاهش می‌یابد و این امر به احساس بی‌ارزشی و ناامیدی منجر می‌شود. در چنین فضایی، ارتباطات میان کارکنان به شدت ضعیف می‌شود و احساس انزوا و تنهایی تشدید می‌گردد (Mosquera et al, 2024). کارکنان در این شرایط ممکن است دچار فرسودگی عاطفی شوند، که خود به کاهش انگیزه و عملکرد منجر می‌شود. به علاوه، روحیه تیمی به شدت تضعیف می‌شود، زیرا کارکنان به جای همکاری، به فکر منافع شخصی خود هستند (Saleh et al, 2023). این وضعیت می‌تواند به تصمیمات جدی برای ترک خدمت منجر شود، زیرا افراد به دنبال محیط‌های کاری مثبت‌تر و حمایت‌کننده‌تر می‌گردند. بنابراین، بهبود جو اخلاقی در سازمان نه تنها می‌تواند تأثیرات منفی رهبری غیر اخلاقی را کاهش دهد، بلکه به حفظ کارکنان و افزایش بهره‌وری نیز کمک می‌کند (Maharani, 2025). ایجاد یک جو اخلاقی مثبت، به نوبه خود، می‌تواند به تقویت اعتماد و همکاری میان اعضای تیم منجر شود (امیدی، ۱۴۰۴) و به سلامت کلی سازمان کمک کند (Yurtkoru & ErdilekKarabay, 2018). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۸: جو اخلاقی در سطح فردی تأثیرات منفی رهبری اخلاق‌گرا بر تصمیم به ترک خدمت را میانجی می‌کند.

نقش میانجی فرسودگی عاطفی در تأثیر گذاری منفی رهبری اخلاق‌گرا بر تصمیم به ترک

خدمت: فرسودگی عاطفی به‌عنوان یک عامل میانجی در تأثیر منفی رهبری غیر اخلاقی بر تصمیم به ترک خدمت کارکنان نقش حیاتی دارد (Saleh et al, 2022). زمانی که رهبری به اصول اخلاقی

پایبند نیست، کارکنان تحت فشار روانی و استرس قرار می‌گیرند که این وضعیت می‌تواند به فرسودگی عاطفی منجر شود (Saleh et al, 2023). این فرسودگی باعث کاهش انگیزه و روحیه کارکنان می‌شود و آن‌ها را به سمت ناامیدی سوق می‌دهد. در نتیجه، احساس بی‌ارزشی و نارضایتی در کارکنان ایجاد می‌شود و این احساسات می‌تواند به تصمیم به ترک خدمت منجر گردد. به عبارت دیگر، فرسودگی عاطفی نه تنها به عنوان یک پیامد منفی از رهبری غیر اخلاقی عمل می‌کند، بلکه می‌تواند به عنوان یک میانجی در تشدید این تأثیرات عمل کند (Parray et al, 2020). بنابراین، درک این رابطه و توجه به بهبود شرایط کاری و رهبری اخلاق‌گرا می‌تواند به کاهش فرسودگی عاطفی و حفظ کارکنان کمک کند (McKenna & Jeske, 2020). لذا انتظار داریم که:

فرضیه ۹: فرسودگی عاطفی تأثیرات منفی رهبری اخلاق‌گرا بر تصمیم به ترک خدمت را

میانجی می‌کند.

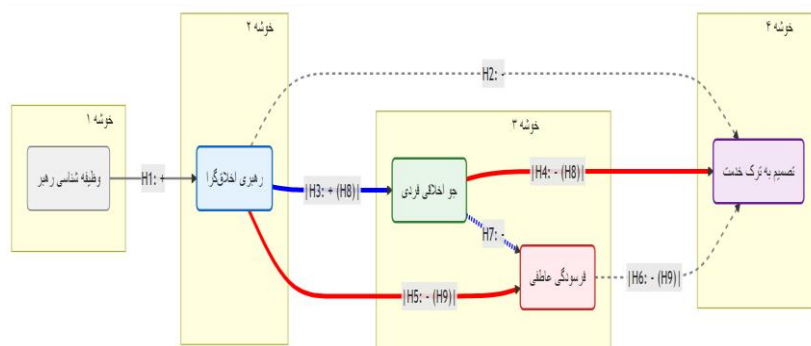
پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده	عنوان	نتیجه
۱	آشوری (۱۴۰۳)	تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت و اشتراک دانش با نقش میانجی و تعدیل‌گر	رهبری اخلاقی با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی و تعدیل‌گری تعهد حرفه‌ای بر قصد ترک خدمت و اشتراک دانش کارکنان اثر معنادار دارد.
۲	نیازی و همکاران (۱۴۰۲)	تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی و قصد ترک شغل با نقش میانجی انگیزه درونی	رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی و قصد ترک شغل با شغل مدیران با نقش میانجی انگیزه درونی تأثیر معناداری دارد.
۳	حسنی و همکاران (۱۳۹۹)	مدل یابی روابط رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی با تأکید بر جو اخلاقی	رهبری اخلاقی با میانجی‌گری جو اخلاقی بر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کارکنان دانشگاه اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت دارد.
۴	محمدی و حفیظی (۱۳۹۹)	نقش رهبری اخلاقی در خستگی احساسی کارکنان با نقش میانجی گری انسجام تیم و وجدان کاری	رهبری اخلاقی از طریق وجدان کاری و انسجام تیمی بر خستگی احساسی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تأثیر مثبت دارد.
۵	امیرخانی و همکاران (۱۳۹۶)	نقش رهبری اخلاقی و بدبینی در سازمان با مطالعه نقش میانجی جو اخلاقی	رهبری اخلاقی از طریق تقویت جو اخلاقی به کاهش معنادار بدبینی سازمانی در کارکنان کمک می‌کند.
۶	شکاری و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان	رهبری اخلاقی تأثیر منفی و معناداری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان نیروی انتظامی استان یزد دارد.
۷	Singh & Tarkar (2023)	تأثیر رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت پس از شیوع کووید-	پس از کووید، رهبری اخلاقی با بهبود جو سازمانی و کاهش فرسودگی، تمایل به ترک

		۱۹	خدمت را کاهش می‌دهد.
۸	Kim et al (2023)	تأثیر جو اخلاقی و درد اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت پرستاران همودیالیز	جو اخلاقی مثبت تمایل به ترک خدمت را کاهش داده، اما درد اخلاقی آن را در میان پرستاران افزایش می‌دهد.
۹	Saleh et al (2023)	تأثیر خستگی عاطفی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تازه‌کار	خستگی عاطفی تأثیر مستقیم و مثبتی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تازه‌کار شرکت‌های کوچک دارد.
۱۰	Saleh et al (2022)	تأثیر وجدان‌کاری رهبران و رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت	رهبری اخلاقی و وجدان‌کاری رهبر با میانجی‌گری جو اخلاقی و فرسودگی عاطفی، قصد ترک خدمت را کاهش می‌دهد.
۱۱	Jian et al (2022)	ارائه مدل جامع برای کاهش تمایل به ترک خدمت در چارچوب رهبری اخلاقی	رهبری اخلاقی با بهبود جو اخلاقی و کاهش فرسودگی عاطفی، تمایل به ترک خدمت در بخش بهداشت را کاهش می‌دهد.
۱۲	Yasin (2021)	تأثیر رهبری مسئولانه بر تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی جو اخلاقی و تصویر سازمانی	رهبری مسئولانه با بهبود جو اخلاقی و تصویر سازمانی، تمایل کارکنان به ترک خدمت را کاهش می‌دهد.
۱۳	Aloustani et al (2020)	ارتباط بین رهبری اخلاقی، جو اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی	رهبری اخلاقی از طریق ایجاد جو اخلاقی مثبت، رفتار شهروندی سازمانی را در میان پرستاران افزایش می‌دهد.
۱۴	Al Halbusi et al (2019)	نقش یکپارچگی رهبر در رابطه بین رهبری اخلاقی و جو اخلاقی	رهبری اخلاقی با افزایش درک یکپارچگی رهبر، به بهبود جو اخلاقی در محیط‌های آموزشی کمک می‌کند.

الگوی مفهومی پژوهش: با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، رابطه بین تمامی مفاهیم (رهبری اخلاق‌گرا، تصمیم به ترک خدمت، جو اخلاقی در سطح فردی، فرسودگی عاطفی) به عنوان پیامدهای وظیفه شناسی رهبر بررسی شدند، در نهایت الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شد (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت و روش، ترکیبی از پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی و همبستگی است. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش، طراحی و آزمون یک مدل ساختاری برای بررسی روابط علی و معلولی میان متغیرهاست، متدولوژی اصلی تحقیق بر پایه مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی استوار بوده است. این رویکرد تحلیلی برای آزمون مدل‌های پیچیده و بررسی روابط غیرمستقیم (میانجی‌گری)، دقیقاً با ماهیت مسئله پژوهش مطابقت دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان شرکت پتروشیمی ابن‌سینا بود که تعداد آن‌ها ۱۱۰۰ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، حجم نمونه ۲۸۴ نفر محاسبه گردید (جدول شماره ۱). روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده و داده‌های مربوطه در نیمه دوم سال ۱۴۰۳ جمع‌آوری شده است. با توجه به اینکه مدل شامل ۱۷ گویه (سوال) بوده، حجم نمونه به دست آمده از نظر آماری برای اجرای تحلیل PLS-SEM مناسب تشخیص داده شد. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد "۳ سوالی وظیفه‌شناسی رهبر (Donnellan et al (2006)، پرسشنامه ۴ سوالی رهبری اخلاق‌گرا (Brown et al (2005)، پرسشنامه ۳ سوالی تصمیم به ترک خدمت (Kelloway et al (1999)، پرسشنامه ۴ سوالی جواخلاقی در سطح فردی (Cullen et al (1993)، پرسشنامه ۳ سوالی فرسودگی عاطفی (Leiter & Schaufeli (1996) محقق ساخته مبتنی بر طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. به منظور اطمینان از کیفیت ابزار اندازه‌گیری، روایی و پایایی مدل در دو مرحله مورد ارزیابی قرار گرفت. برای تأیید روایی از نوع روایی "محتوا تایید توسط متخصصان، همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده - (AVE)" و برای تایید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب بالای از ۰/۷) استفاده شد. در جدول ۳ و ۴ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی

جنسیت	۶۵ درصد مرد		۳۵ درصد زن	
سن	۲۳ درصد کمتر از ۳۰ سال	تا ۴۰ سال	۳۹ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۲۸ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال
تحصیلات	۶۵ درصد کارشناسی		۳۵ درصد کارشناسی ارشد	
سابقه کار	۱۲ درصد کمتر از ۱ سال	تا ۵ سال	۲۶ درصد بین ۱ تا ۳ سال	۳۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال

جدول فوق سیمای درستی را از نمونه جامعه آماری ارائه کرده است.

جدول ۳. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه گیری

آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	بارهای عاملی		(AVE)	متغیرهای پژوهش
		آزمون t	ضریب مسیر		
۰/۷۰	۰/۷۲	-	-	۰/۶۵	<u>وظیفه شناسی رهبر</u>
-	-	۲۴/۵۴۲	۰/۷۹۲	-	سوال ۱
-	-	۴۱/۳۰۳	۰/۶۶۸	-	سوال ۲
-	-	۳۹/۶۵۷	۰/۸۶۶	-	سوال ۳
۰/۸۲	۰/۸۸	-	-	۰/۷۱	<u>رهبری اخلاق گرا</u>
-	-	۲۰/۰۳۷	۰/۸۰۲	-	سوال ۴
-	-	۱۲/۰۷۸	۰/۸۹۲	-	سوال ۵
-	-	۲۲/۰۴۲	۰/۷۱۹	-	سوال ۶
-	-	۱۵/۰۶۵	۰/۸۰۵	-	سوال ۷
۰/۷۷	۰/۸۷	-	-	۰/۶۹	<u>تصمیم به ترک خدمت</u>
-	-	۲۴/۵۴۲	۰/۷۹۱	-	سوال ۸
-	-	۴۱/۳۰۳	۰/۸۰۹	-	سوال ۹
-	-	۳۹/۶۵۷	۰/۸۸۶	-	سوال ۱۰
۰/۸۱	۰/۸۸	-	-	۰/۷۰	<u>جو اخلاقی در سطح فردی</u>
-	-	۲۴/۵۴۲	۰/۷۹۱	-	سوال ۱۱
-	-	۴۱/۳۰۳	۰/۸۲۳	-	سوال ۱۲
-	-	۳۹/۶۵۷	۰/۸۴۷	-	سوال ۱۳
-	-	۰/۸۶۷	۰/۷۴۱	-	سوال ۱۴
۰/۷۱	۰/۸۳	-	-	۰/۶۶	<u>فرسودگی عاطفی</u>
-	-	۲۰/۰۳۷	۰/۸۹۳	-	سوال ۱۵
-	-	۱۲/۰۷۸	۰/۷۲۸	-	سوال ۱۶
-	-	۲۲/۰۴۲	۰/۷۴۷	-	سوال ۱۷

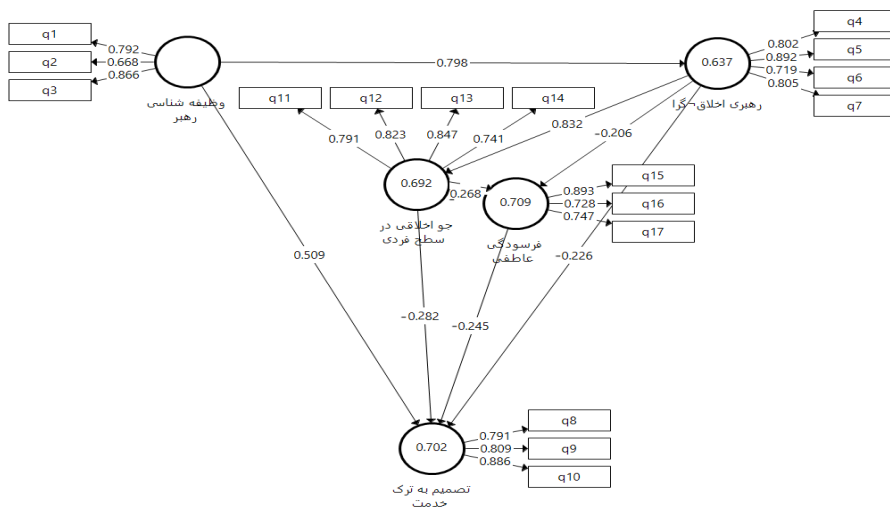
جدول ۴. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	تصمیم به ترک خدمت	جو اخلاقی در سطح فردی	رهبری اخلاق گرا	فرسودگی عاطفی	وظیفه شناسی رهبر	جاذبه (AVE)
تصمیم به ترک خدمت	۰/۸۳۰					۰/۸۳۱
جو اخلاقی در سطح فردی	۰/۷۴۶	۰/۸۳۲				۰/۸۳۶
رهبری اخلاق گرا	۰/۷۲۷	۰/۸۰۲	۰/۸۲۹			۰/۸۴۲
فرسودگی عاطفی	۰/۷۱۲	۰/۷۷۲	۰/۷۹۳	۰/۸۰۷		۰/۸۱۲
وظیفه شناسی رهبر	۰/۷۰۱	۰/۷۳۴	۰/۷۸۰	۰/۷۸۱	۰/۷۹۸	۰/۸۰۶

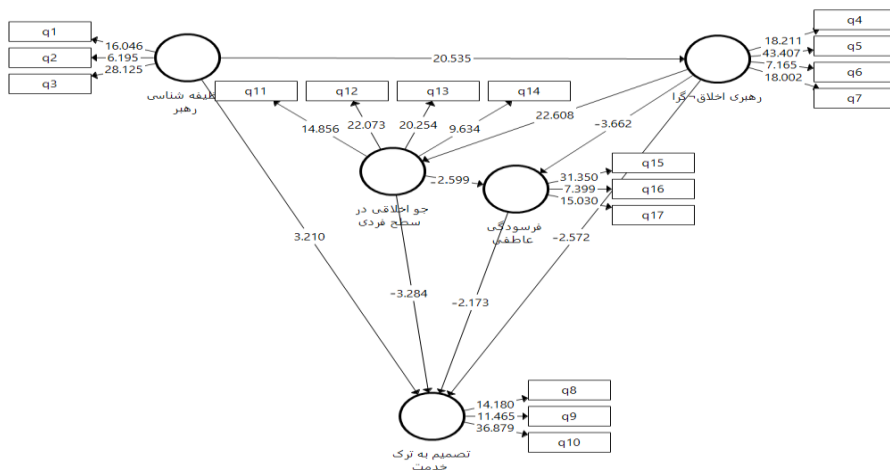
بر اساس نتایج جداول ۲ و ۳، ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در نرم‌افزار SmartPLS انجام شده و خروجی‌های حاصل از آن تحلیل شده است.



نمودار ۱. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۲. نتایج آزمون t

جدول ۵. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

متغیرها	ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
وظیفه شناسی رهبر → رهبری اخلاق گرا	۰/۷۹۸	۲۰/۵۳۵	معنادار	قوی
رهبری اخلاق گرا → تصمیم به ترک خدمت	-۰/۲۲۶	-۲/۵۷۲	معنادار	ضعیف
رهبری اخلاق گرا → جو اخلاقی در سطح فردی	۰/۸۳۲	۲۲/۶۰۸	معنادار	قوی
جو اخلاقی در سطح فردی → تصمیم به ترک خدمت	-۰/۲۸۲	-۳/۲۸۲	معنادار	ضعیف
رهبری اخلاق گرا → فرسودگی عاطفی	-۰/۲۰۶	-۳/۶۶۲	معنادار	ضعیف
فرسودگی عاطفی → تصمیم به ترک خدمت	-۰/۲۴۵	-۲/۱۷۳	معنادار	ضعیف
جو اخلاقی در سطح فردی → فرسودگی عاطفی	-۰/۲۶۸	-۲/۵۹۹	معنادار	ضعیف

جدول فوق روابط بین متغیرهای مورد بررسی را، با توجه به مقادیر t-statistic (بزرگ تر از ۱.۹۶) و ضرایب مسیر β تأیید می کند. در ادامه (جدول ۵)، برای ارزیابی متغیرهای میانجی، از آزمون سوبل (Z-value بزرگ تر از ۱.۹۶) و ارزیابی شمول واریانس (VAF) میانجی جزیبی $0.20 \geq VAF \geq 0.80$ ، کامل $VAF > 0.80$ یا عدم اثر $VAF < 0.20$ استفاده شد.

جدول ۶. مقادیر Z-value حاصل از آزمون سوبل

ردیف	نام متغیر میانجی	Z-value	VAF	اثر میانجی
۱	نقش میانجی جو اخلاقی در سطح فردی در تاثیرگذاری منفی رهبری اخلاق گرا بر تصمیم به ترک خدمت	-۲/۳۳	۰/۵۱	جزیی
۲	نقش میانجی فرسودگی عاطفی در تاثیرگذاری منفی رهبری اخلاق گرا بر تصمیم به ترک خدمت	۱/۰۷	-۰/۳۰	ندارد

در ادامه به برازش مدل پرداخته خواهد شد، که در قالب مدل ضعیف (۰.۰۱)، متوسط (۰.۲۵) و قوی (۰.۳۶) سنجیده می شود. (Wetzels et al, 2009)

جدول ۷. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درونزا	R^2	Communality	GOF
رهبری اخلاق گرا	۰/۶۳۷	۰/۴۲۰	GOF = $\sqrt{0.69 * 0.36} = 0.50$
تصمیم به ترک خدمت	۰/۷۰۲	۰/۳۶۳	
جو اخلاقی در سطح فردی	۰/۶۹۲	۰/۴۰۷	
فرسودگی عاطفی	۰/۷۰۹	۰/۲۶۷	

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که گفته شد، هدف از این پژوهش، طراحی مدل ساختاری پیامدهای وظیفه‌شناسی رهبر بود.

نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد که وظیفه‌شناسی رهبر تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری اخلاق‌گرا دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی پژوهش‌های (Saleh et al (2022) همسویی دارد. در تبیین این رابطه باید توجه داشت که در بستر پرخطر و حساس پتروشیمی، وظیفه‌شناسی مدیران فراتر از امور اداری است؛ این ویژگی تضمین‌کننده اجرای دقیق پروتکل‌های ایمنی (HSE) و حس مسئولیت در قبال جان کارکنان است. رهبری که این ویژگی را در خود پرورش داده، به طور ذاتی به استانداردهای اخلاقی پایبند است، زیرا در صنایع فرآیندی، خطای اخلاقی مدیران می‌تواند منجر به خطرات جانی شود و این حس مسئولیت، اعتماد و احترام پیروان را در محیط‌های کاری پرتنش فراهم می‌آورد. بنابراین، به پتروشیمی ابن‌سینا پیشنهاد می‌شود که در فرآیند ارزیابی سالانه مدیران (KPI)، شاخص‌های رفتاری مرتبط با "وظیفه‌شناسی" (مانند پایبندی به زمان‌بندی و تعهد ایمنی) را با وزن مشخصی (مثلاً ۲۰ درصد) ادغام نماید. همچنین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی عملی مبتنی بر "مدیریت مسئولیت‌پذیری در شرایط بحرانی" و تقدیر از مدیران وظیفه‌شناس در جلسات رسمی ماهانه برای الگوسازی، در دستور کار واحد منابع انسانی قرار گیرد.

فرضیه دوم نشان داد که رهبری اخلاق‌گرا بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. این یافته که با مطالعات متعدد داخلی و خارجی نظیر پژوهش‌های آشوری (۱۴۰۳)؛ Singh & Tarkar (2023)؛ Yasin (2021) مشابهت دارد، منطقی به نظر می‌رسد؛ کارکنانی که در محیطی رهبری می‌شوند که در آن عدالت، شفافیت و احترام حاکم است، احساس تعلق و رضایت بیشتری دارند؛ نکته‌ای که در محیط‌های صنعتی نظیر پتروشیمی، به دلیل حساسیت بالای عملیاتی و نیاز به همکاری تیمی دقیق، اهمیتی دوچندان می‌یابد. همزمان، فرضیه سوم تأثیر مثبت و معنادار رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی فردی را تأیید کرد که با نتایج پژوهش‌هایی مانند حسنی و همکاران (۱۳۹۹)؛ امیرخانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ Yasin (2021)؛ Al Halbusi et al (2019) همخوانی دارد. رهبران اخلاق‌گرا در **شرکت‌های تولیدی** با رفتار خود، اصول را نهادینه کرده و فضایی امن و حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن، همکاری و اعتماد شکوفا می‌شود و احتمال خطاهای عملیاتی کاهش می‌یابد. بنابراین، به پتروشیمی پیشنهاد می‌شود که جلسات "شفافیت فصلی" با حضور مدیران و نمایندگان کارکنان برای تبیین تصمیمات سازمانی به صورت منظم برگزار گردد. همچنین، لازم است یک "پلتفرم دیجیتال گزارش‌دهی اخلاقی" با قابلیت ناشناس‌سازی کامل راه‌اندازی شود تا کارکنان بدون ترس از تبعیض، تخلفات را گزارش دهند. علاوه بر این، تدوین و ابلاغ "منشور رهبری اخلاقی پتروشیمی ابن‌سینا" به تمامی مدیران، در قالب قراردادهای اداری الزام‌آور شود.

یافته‌های فرضیه‌های چهارم تا هفتم به صورت یکپارچه، یک زنجیره تأثیرگذاری حیاتی را آشکار می‌سازند که در آن، جو اخلاقی و فرسودگی عاطفی به عنوان متغیرهای میانجی کلیدی عمل می‌کنند. این نتایج که با پژوهش‌های متعددی نظیر و محمدی و حفیظی (۱۳۹۹)، آشوری (۱۴۰۳) و *Kim et al (2023)*، همخوانی دارد، نتایج نشان می‌دهد که یک جو اخلاقی ضعیف در سطح فردی، با ایجاد احساس ناامیدی و بی‌اعتمادی، نه تنها به طور مستقیم تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهد (فرضیه چهارم)، بلکه مانند یک محرک برای بروز فرسودگی عاطفی نیز عمل می‌کند این امر در صنعت پتروشیمی که کارکنان با فشارهای فیزیکی و روحی ناشی از کارهای شیفی و استرس ناشی از خطرات محیطی مواجه هستند، حیاتی است. (فرضیه هفتم). از سوی دیگر، خود فرسودگی عاطفی نیز یک پیش‌بینی کننده قدرتمند برای تصمیم به ترک خدمت است (فرضیه ششم)، در حالی که رهبری اخلاق‌گرا می‌تواند با کاهش استرس و بی‌عدالتی، این فرسودگی را به طور معناداری تضعیف کند (فرضیه پنجم). بر اساس این زنجیره تأثیرگذاری، به پتروشیمی ابن‌سینا پیشنهاد می‌شود که با تدوین "منشور اخلاقی تیمی" در هر واحد عملیاتی و بررسی ماهانه آن در جلسات پیش دستگاه، اصول اخلاقی را ملموس سازد. برای مقابله با فرسودگی، مدیران ملزم به گذراندن دوره‌های "شناسایی علائم فرسودگی عاطفی" (مخصوصاً در شیفت‌های شبانه) شوند و در صورت شناسایی کارکنان در معرض خطر، فوراً طرح چرخش شغلی را برای آن‌ها اجرا نمایند. همچنین، راه‌اندازی "کانال بازخورد اخلاقی" برای نظرسنجی سریع از جو سازمانی پس از پروژه‌های بزرگ، جهت پایش مستمر و پیشگیرانه الزامی است.

فرضیه هشتم، یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش را آشکار ساخت: جو اخلاقی در سطح فردی می‌تواند تأثیرات منفی رهبری اخلاق‌گرا بر تصمیم به ترک خدمت را میانجی‌گری کند. این یافته با حجم گسترده‌ای از تحقیقات پیشین، از جمله نیازی و همکاران (۱۴۰۲)؛ *Jian et al (2022)*؛ *Aloustani et al (2020)* همسویی دارد. این یافته نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، عمدتاً از طریق شکل دهی به یک اقلیم کاری مثبت، توانایی حفظ استعدادها را به نمایش می‌گذارد. در مورد جامعه آماری این پژوهش (پتروشیمی ابن‌سینا)، این نتایج حاکی از آن است که تقویت جو اخلاقی و ایمنی، ابزاری کلیدی برای نگهداشت نیروهای متخصص فنی در محیط‌های صنعتی است. در مقابل، فرضیه نهم که نقش میانجی‌گر فرسودگی عاطفی را بررسی می‌کرد، رد شد. این یافته غیرمنتظره اما بسیار مهم است، زیرا با نه تنها با نتایج بسیاری از پژوهش‌های پیشین، از جمله شکاری و همکاران (۱۳۹۶) و *Saleh et al (2022)*، که این نقش میانجی را تأیید کرده بودند، مغایرت دارد بلکه نشان داد اگرچه فرسودگی عاطفی ناشی از کارهای شیفی و فشار عملیاتی یک چالش واقعی در پتروشیمی است، اما صرفاً رهبری اخلاق‌گرا برای کاهش این نوع از فرسودگی کافی نیست و نیاز به مداخلات ساختاری‌تر (مانند مدیریت شیفی و بهبود شرایط محیطی) دارد. بنابراین، با توجه به ویژگی‌های خاص این جامعه آماری، استراتژی حفظ استعدادها باید از تمرکز صرف بر کاهش فرسودگی به "ساخت جو

اخلاقی" تغییر مسیر دهد؛ چرا که جو اخلاقی، پلی موثرتر برای ارتباط بین رهبری اخلاق‌گرا و ماندن کارکنان در این صنعت محسوب می‌شود. بنابراین، به پتروشیمی ابن‌سینا پیشنهاد می‌شود که استراتژی حفظ استعدادها را به صورت دو بخشی اصلاح نماید: (ف) برای تقویت مسیر موفق (فرضیه هشتم)، بر "ساخت جو اخلاقی" تمرکز کند؛ برای این منظور می‌تواند برنامه‌های پیشرفته رهبری متمرکز بر اقلیم اخلاقی طراحی کرده و نظرسنجی‌های فصلی از جو اخلاقی فردی را به یکی از معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیران تبدیل نماید. (ب) در پاسخ به فرضیه رد شده (نهم)، لازم است سازمان بداند که کاهش فرسودگی نیازمند مداخلات مستقیم منابع انسانی است؛ لذا باید برنامه مدیریت فشار کاری و تعدیل شیفت‌ها (و صرفاً تکیه بر رفتار اخلاق‌گرای رهبر) اجرا شود تا فرسودگی به طور مستقیم مدیریت گردد.

علیرغم دستاوردهای این مطالعه، محدودیت‌هایی وجود دارد که باید در نظر گرفته شود. اول، این پژوهش از طرح مقطعی بهره برده است؛ بنابراین، استنتاج علیت قطعی با احتیاط همراه است. پژوهش‌های آتی می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های طولی، تغییرات متغیرها را در طول زمان رصد کرده و روابط علی را با اطمینان بیشتری تأیید نمایند. دوم، این پژوهش تنها در یکی از شرکت‌های صنعت پتروشیمی انجام شده است که دارای ساختار اداری و فرهنگ سازمانی خاص خود است. برای بنابراین، پیشنهاد می‌شود این مدل در سازمان‌های خدماتی، دولتی یا صنایع دیگر و در کشورهای با بستر فرهنگی متفاوت آزمون شود تا میزان تعمیم‌پذیری مدل مشخص گردد. سوم، با توجه به ماهیت کمی پژوهش، درک عمیق‌تر از تجربیات زیسته کارکنان و رهبران ممکن است مغفول مانده باشد. مطالعات آینده می‌توانند با رویکرد کیفی (مانند مصاحبه‌های عمیق یا مطالعات موردی)، به کشف ابعاد پنهان و پیچیده پدیده وظیفه‌شناسی و تأثیرات آن بپردازند.

در پایان و با توجه به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به عنوان یک مدل تجربی در نظر گرفت که می‌تواند به عنوان راهنما و اساسی برای پژوهش‌های علمی و عملی در آینده در نظر گرفت.

قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی این نشریه را اعلام می‌دارند.

Acknowledgments

The authors of this study express their utmost gratitude and special thanks for the cooperation of the participants, the intellectual support of the anonymous referees, and the scientific and literary editor of this journal.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication

منابع

- حسینی، سید محمد کامل و اسدی، ناهید. (۱۴۰۴). نقش رهبری تحول‌آفرین در تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با گذار فناورانه سیستم جامع بانکی (مطالعه موردی مدیریت شعب منطقه چهار تهران، مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۱۲۹-۱۰۱. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037>
- امیرخانی، طیبه؛ نانی، سعید و عبدالملکی، مریم (۱۳۹۶). رهبری اخلاقی و بدبینی در سازمان: با مطالعه نقش میانجی جو اخلاقی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۱(۱)، ۶۵-۹۱. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322200.1396.21.1.3.5>
- آشوری، پروین (۱۴۰۳). تاثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان و اشتراک دانش پیروان با نقش واسطه‌ای فرسودگی عاطفی و نقش تعدیل‌کننده تعهد حرفه‌ای (مورد مطالعه: شرکت نفت ستاره خلیج فارس)، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی. <https://civilica.com/doc/2110385>
- جووری، بهنوش و قناعت‌گر خشت مسجدی، بهزاد (۱۴۰۴). نقش تعهد سازمانی، درگیری شغلی، کار عاطفی و جوسازمانی منابع انسانی در تأمین کیفیت خدمات پروژه‌های نیروگاهی فناورمحور، مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۱۶۰-۱۳۱. [10.22034/imhr.2025.539733.1034](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.539733.1034)
- حسنی، محمد؛ نجاری، مهدی و روشنی علی بنه سی، حسن (۱۳۹۹). مدل یابی روابط رهبری اخلاقی با مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی با تاکید بر جو اخلاقی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۴)، ۲۰-۲۰۹. [10.52547/jcoc.12.3.209](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.3.209)
- شکاری، حمیده؛ میرجلیلی، سیدحمید و جعفری نژاد، رضا (۱۳۹۶). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان، پنجمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری با رویکرد ارزش‌آفرینی، د شیراز. <https://civilica.com/doc/622221>
- محمدی، مهدی و حفیظی، آرزو (۱۳۹۹). بررسی نقش رهبری اخلاقی در خستگی احساسی کارکنان (موقعیتهای حساس روحی) با نقش میانجی‌گری انسجام تیم و وجدان کاری (مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان)، دومین کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران. <https://civilica.com/doc/1038931>
- میرزائزاد، امیرحسین و حاجی مولانا، عماد. (۱۴۰۴). مدل‌سازی و تحلیل روان‌شناختی متقاضیان شغل با استفاده از پردازش زبان طبیعی و تحلیل چهره. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۵)، ۳۲-۱. [10.22034/imhr.2025.535383.1033](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.535383.1033)
- نیازی، عیسی؛ باقری، رامین و یازرلو، حسن قلی (۱۴۰۲). بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و قصد ترک شغل با نقش میانجی انگیزه درونی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاهی در استان گلستان). رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۳)، ۹۳-۱۱۵. [10.22098/ael.2023.12976.1282](https://doi.org/10.22098/ael.2023.12976.1282)

- Aghighi, A. (2019). Effect of Personality Characteristics' Dimensions on Ethical Leadership. *International Journal of Ethics and Society*, 1(3), 19-29. <http://ijethics.com/article-1-46-en.html>
- Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(29), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10>
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Al Halbusi H, Williams KA, Mansoor HO, Hassan MS, Hamid FAH. (2019). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: does person-organization fit play a role? *Ethics Behav.* 30(7), 514-532. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, 19, 15. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- Amirkhani, T. Nani, S., and Abdolmaleki, M. (2021). Ethical Leadership and Organizational Cynicism: Studying the Mediating Role of Ethical Climate. *Management Research in Iran*, 21(1), 65-91. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322200.1396.21.1.3.5>. [In Persian]
- Angraeni, A.S., Wicaksana, H.H., Ramli, A.H., Muhmin, A.H. (2025). Influence of Emotional Exhaustion, Job Satisfaction and Organization's Ethical Climate on Turnover Intention. *Neo Journal of economy and social humanities*. 4 (3), 562-575. <https://doi.org/10.56403/nejesh.v4i3.344>
- Ashouri, Parvin (2014). The effect of ethical leadership on employees' intention to leave and followers' knowledge sharing with the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of professional commitment (case study: Persian Gulf Star Oil Company), *13th International Conference on Management, Accounting and Economic Development*. <https://civilica.com/doc/2110385/>. [In Persian]
- Athanasiadou, C., Chatzoudes, D., & Theriou, G. (2023). Ethical Leadership and Turnover Intentions: A systematic literature review. *2023 IEEE Conference on Technologies for Sustainability (SusTech)*, 41-48. <https://doi.org/10.1109/SusTech57309.2023.10129599>
- Attia, N.M., Saleh, M.S.M., & El-Sayed, S.H. (2025). From exclusion to deviance: understanding the impact of workplace ostracism on nurses' deviant behaviors through emotional exhaustion and defensive silence. *BMC Nursing*, 24. 786. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03427-9>
- Azizah, F.F (2025). Effect of Emotional Exhaustion on Employee Turnover Intention at Pangeran Beach Hotel Padang. *Journal of Multidimensional Management*. 2(2), 207-213. <https://doi.org/10.63076/jomm.v2i2.45>
- Babalola, M.T., Michelle, C.B., Babatunde, O., Liang, G., & Omale, A.G. (2017). The Mind Is Willing, but the Situation Constrains: Why and When Leader Conscientiousness Relates

- to Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 155, 75–89. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3524-4>
- Balogun, A.O., Stephanie, A.A., & Todd, D.S. (2020) Digging Deeper into the Relationship between Safety Climate and Turnover Intention among Stone, Sand and Gravel Mine Workers: Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1925. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061925>
 - Batool, Z. Soomro. N.I., Khan, M., & Dilawar, N. (2025). The Mediating Role of Psychological Ownership Between Ethical Leadership and Job Satisfaction Among Employees in Pakistan. *Contemporary Journal of Social Science Review*. 3(3):2909-2918. <https://doi.org/10.63878/cjssr.v3i3.1354>
 - Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*; Wiley: New York, NY, USA; pp. 789–790. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_12.
 - Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
 - Choi, I. (2025). The Influence of Ethical Leadership on Turnover Intention and Actual Turnover in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 54, 281 - 303. <https://doi.org/10.1177/00910260251314543>
 - Ganji, S.F.G., Johnson, L.W., Babazadeh Sorkhan, V., and Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14, 311-329. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.302333.674066>
 - Gedik, Ö., Ülke Şimdi, R., Kıbrıs, Ş., & Sivuk, D. K. (2023). The relationship between workplace violence, emotional exhaustion, job satisfaction and turnover intention among nurses during the COVID-19 pandemic. *Journal of Research in Nursing*, 28, 448 - 466. <https://doi.org/10.1177/17449871231182837>
 - Greenbaum, R. L., Quade, M. J., Mawritz, M. B., Kim, J., & Crosby, D. (2014). When the customer is unethical: the explanatory role of employee emotional exhaustion onto work-family conflict, relationship conflict with coworkers, and job neglect. *The Journal of applied psychology*, 99(6), 1188-203. <https://doi.org/10.1037/a0037221>
 - Haghkhah, D., & Hasanzadeh, R. (2025). The Impact of Perceived Ethical Leadership on Turnover Intention, with an Emphasis on Benevolent Rule Breaking and Perceived Organizational Inertia. *Management and Development Process*. 37(4), 3-34. <https://doi.org/10.61882/jmdp.37.4.3>.
 - Hancock, J.I., Allen, D.G., Bosco, F.A., McDaniel, K.R., & Pierce, C.A. (2011). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3):573-603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
 - Hassani, M., Najjari, M., and roshani ali benasi, H. (2020). Modeling the relationship of ethical leadership with responsibility and accountability with an emphasis on ethical atmosphere. *Career and Organizational Counseling*, 12(44), 209-220. <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.3.209>. [In Persian]

- Hosseini, Seyyed Mohammad Kamel and Asadi, Nahid. (1404). The role of transformational leadership in employee resilience in the face of technological transition of the comprehensive banking system (case study of Tehran Region 4 branch management), *Intelligent Human Capital Management*, 2(4), 101-129. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037>. [In Persian]
- Jian, Q., Wang, X., Al-Smadi, H. M., Waheed, A., Badulescu, A., & Samad, S. (2022). Proposing a Robust Model to Reduce Employees' Turnover Intentions in an Ethical Leadership Framework: Empirical Evidence from the Healthcare Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8939. <https://doi.org/10.3390/ijerph19158939>
- Jovari, B. and Ghetangar Khesht Masjedi, B. (2025). The Role of Organizational Commitment, Job Involvement, Emotional Labor, and Organizational Climate of Human Resources in Providing Service Quality in Technology-Based Power Plant Projects. *Intelligent Management of Human Capital*, 2(4), 160-131. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.539733.1034>. [In Persian]
- Khateeb, L. O., & Nassani, A. (2025). The Antecedents and Consequences of Ethical Leadership in Saudi Arabia Labor Market. *Arab Journal of Administration*, 45(6), 351-362. <https://doi.org/10.21608/aja.2024.289568.1646>.
- Khattak, I.S. (2017). Linking Ethical Leadership with Employee Work Outcomes: The Moderating Role of Conscientious-ness. *JISR management and social sciences & economics*, 17(1), 183-196. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2019.17.1.11>
- Kim, H., Kim, H., & Oh, Y. (2023). Impact of ethical climate, moral distress, and moral sensitivity on turnover intention among haemodialysis nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 22(1), 55. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01212-0>
- Lee, H., An, S., Lim, G. Y., & Sohn, Y. W. (2021). Ethical Leadership and Followers' Emotional Exhaustion: Exploring the Roles of Three Types of Emotional Labor toward Leaders in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10862. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010862>
- Lin, C., & Liu, M. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46, 526-550. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>
- Liyanagamage, N., Fernando, M., & Gibbons, B. (2022). The Emotional Machiavellian: Interactions Between Leaders and Employees. *Journal of Business Ethics*, 186, 657–673. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05233-8>
- Magalhães, A., Nuno, R.S., & Leonor, P. (2019) Multi-source Research Designs on Ethical Leadership: A Literature Review. *Business and Society Review*, 124(3), 345-364. <https://doi.org/10.1111/basr.12179>
- Maharani, D.A., & Jatmiko. (2025). Pengaruh Responsible Leadership terhadap Turnover Intention Melalui Ethical Climate dan Work Motivation. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*. 6(9), 2787. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i9.8166>
- Mahmood, A., & Ejaz, T. (2019). Impact OF Ethical Leadership on Employee Well-Being With the Mediating Role of Job Satisfaction a Employee Voice. *International Journal of*

<https://doi.org/10.56536/ijmres.v9i1.55>

- McKenna, J., & Jeske, D. (2020). Ethical leadership and decision authority effects on nurses' engagement, exhaustion, and turnover intention. *Journal of advanced nursing.* 77(1), 198–206. <https://doi.org/10.1111/jan.14591>
- Mirzanezhad, Amir Hossein and Haji Molana, Emad. (1404). Modeling and psychological analysis of job applicants using natural language processing and facial analysis. *Intelligent Human Capital Management,* 2(5), 1-32. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.535383.1033>. [In Persian].
- Mohammadi, M., and Hafizi, A. (2019). Investigating the role of ethical leadership in emotional exhaustion of employees (sensitive emotional situations) with the mediating role of team cohesion and work conscience (case study of Isfahan Social Security Organization), *Second International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies, Tehran.* <https://civilica.com/doc/1038931/>. [In Persian].
- Moscu, C. A., Marina, V., Anghel, A. D., Anghel, M., Dragomir, L., & Ciubară, A. (2023). The Impact of Work-Related Problems on Burnout Syndrome and Job Satisfaction Levels among Emergency Department Staff. *Behavioral Sciences,* 13(7), 575. <https://doi.org/10.3390/bs13070575>
- Mosquera, P., Tigre F.B., & Alegre, M. (2024). Overcoming organizational politics and unlocking meaningful work through ethical leadership. *International Journal of Ethics and Systems.* 2024(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijoes-04-2024-0108>
- N.D, R (2024). Role of Ethical Leadership in Fostering Employee Engagement and Job Satisfaction in Israel. *American Journal of Leadership and Governance.* 9(1):68-80. <https://doi.org/10.47672/ajlg.1844>
- Namin, B.H., Marnburg, E., & Dagsland, A.H.B. (2022). The effect of a caring climate on frontline employees' turnover intention in the service industry: a serial multiple mediation model. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism,* 22, 235 - 254. <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2047778>
- Niazi, E., Bagheri, R., and Yazarloo, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior of Employees and Intention to Leave the Job with the Mediating Role of Internal Motivation in University administrators of Golestan Province. *Applied Educational Leadership,* 4(3), 93-115. doi:10.22098/ael.2023.12976.1282. <https://doi.org/10.22098/ael.2023.12976.1282>. [In Persian].
- O'Keefe, D.F., Messervey, D., & Squires, E.C. (2018). Promoting Ethical and Prosocial Behavior: The Combined Effect of Ethical Leadership and Coworker Ethicality. *Ethics & Behavior,* 28, 235 - 260. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1365607>
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations,* 67, 1467 - 1490. <https://doi.org/10.1177/0018726714521646>
- Omid, A. (2025). Explaining and Analyzing the Mapping of Followers' Characteristics in Achieving Resilient Leadership. *Intelligent Management of Human Capital,* 2(6), 30-1. <https://doi.org/10.22034/imhr.2026.565100.1050>. . [In Persian]

- Parray, Z., Islam, S.U., Shah, T.A. (2022). Exploring the effect of workplace incivility on job outcomes: testing the mediating effect of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/joepp-07-2022-0178>
- Putri, S.D.T., Salendu, A., & Pahlawan, A.W. (2025). Understanding turnover intention in Gen Z: Servant leadership and ethical climate in organization. *Asian Management and Business Review*. 5(1), 216-230. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol5.iss1.art14>
- Raza, B., Saleem, H., & Kamran, M. (2024). Impact of Toxic Leadership, Emotional EXHAUSTION & LACK of Work-Life Balance on Turnover Intentions: Mediating Role of Job Stress. *Gomal University Journal of Research*. 40(4), 398-410. <https://doi.org/10.51380/gujr-40-04-01>
- Sahi G. K., Roy S. K., Singh T. (2022). Fostering engagement among emotionally exhausted frontline employees in financial services sector. *Journal of Service Theory and Practice*. 32(3), 400–431. <https://doi.org/10.1108/jstp-08-2021-0175>
- Sahi, G., Jaiswal, A.K., & Anderson, N. (2025). Predicting employees' engagement using a framework of emotional resources and ethical climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 36, 580 - 610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2464667>
- Saleh, T. A., Sarwar, A., Islam, M. A., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2022). Effects of Leader Conscientiousness and Ethical Leadership on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Individual Ethical Climate and Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 19(15), 8959. <https://doi.org/10.3390/ijerph19158959>
- Saleh, T., Sarwar, A., Khan, N., Tabash, M.I., & Hossain, M.I. (2023). Does emotional exhaustion influence turnover intention among early-career employees? A moderated-mediation study on Malaysian SMEs. *Cogent Business & Management*, 10, 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242158>
- Santiago-Torner, C. (2025). Benevolent Climates and Burnout Prevention: Strategic Insights for HR Through Job Autonomy. *Administrative Sciences*. 15(7), 277. <https://doi.org/10.3390/admsci15070277>
- Shafique, I., Kalyar, M.N., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16, 71-87. <https://doi.org/10.7906/INDECS.16.1.5>
- Sharma, A., & Patel, P. (2025). Role of Leadership in Shaping Positive Work Culture Psychology. *International Journal of Information Technology and Management*. 33-42. 25(2), <https://doi.org/10.29070/xm8bg421>
- Shekari, H., Mirjalili, S.H., and Jafarinejad, R. (2017). Investigating the effect of ethical leadership on employees' willingness to leave the service, *Fifth International Conference on Economics, Management, Accounting with a Value Creation Approach*, Shiraz. <https://civilica.com/doc/622221/>[In Persian]

- Shinde, S. (2025). The Role of Emotional Exhaustion in Employee Turnover and its implications for Retention. *International Journal of Management and Development Studies*. 14(3), 33–44. <https://doi.org/10.53983/ijmvs.v14n3.005>
- Singh, R., & Tarkar, P. (2023). Impact of ethical leadership in HRM on employee's turnover intention post Covid-19. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 1680. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1680.2023>
- Skelton, A.R., Nattress, D., & Dwyer, R.J. (2019). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 25, 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Sun, J., Sarfraz, M., & Asghar, M.. (2023). The Nexus Between Ethical Leadership and Employees' Perception of Workplace Safety During COVID-19 Under Mediation and Moderation Model. *Risk Management and Healthcare Policy*, 16, 1815 - 1837. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S426295>
- Varma, D.C. (2025). Ethical leadership and Employee turnover Intentions: mediated by occupational stress and well-being and moderated by Work-life Balance in India's Hospitality Sector. *Communications on Applied Nonlinear Analysis* 32(9s):617-634. <https://doi.org/10.52783/cana.v32.3968>
- Wang, Z., Hongbo, L., Haijian, Y., Yanwen, W., Shuai, C., & Lie, W. (2017). Associations between Occupational Stress, Burnout and Well-Being among Manufacturing Workers: Mediating Roles of Psychological Capital and Self-Esteem. *BMC Psychiatry*, 17, 364. <https://doi.org/10.1186/s12888-017-1533-6>
- Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Yasin, R (2021). Responsible leadership and employees' turnover intention. Explore the mediating roles of ethical climate and corporate image. *Journal of Knowledge Management.*, 25, 1760-1781. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0583>
- Yurtkoru, E and ErdilekKarabay, M. (2018). To What Extent Trust in Leader and Ethical Climate Affect Turnover Intention? A Research on Private and Public Bank Employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 12-26. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2018.60416>
- Zhu, Y. (2025). Authentic Leadership: Fostering Ethical Cultures, Employee Engagement, and Organizational Resilience in Complex Environments. *Proceedings of The International Conference on Research in Humanities and Social Sciences*. 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.33422/icrhs.v2i1.838>