

ISSN (Print):

Research Paper



Modeling the Mediating Role of Organizational Vitality in the Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Effectiveness

jamal Barkhoda ^{1*}, Zagros Pirveisi ²

1. Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran..

2. Master of Educational Management, Department of Educational Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

**Article Info:****Received:** 2025/11/7**Accepted:** 2026/4/29**PP:** 38-59

Use your device to scan and
read the article online:

DOI:10.22098/ael.2026.18
776.1662

Keywords:

Ethical leadership,
organizational
effectiveness,
organizational vitality,
education and training.

Abstract

Background and Objective: The present study aimed to investigate the relationship between ethical leadership and organizational effectiveness with the mediating role of organizational vitality.

research methodology: The present study is applied and, based on the paradigm, is classified as quantitative research. The method used in the study is descriptive-correlational, considering the type of data collection. In correlation research, the relationship between variables is analyzed based on the purpose of the research. The statistical population of this study is all teachers working in the primary school of Sanandaj District 2, 700 people, from which the sample size was selected as stratified sampling based on the Morgan table, 208 people. Three ethical leadership questionnaires were used. The collected data were analyzed based on the structural equation model in SPSS27 and Smart PLS 3 software.

Findings: The results showed that the direct effect of ethical leadership on organizational effectiveness and organizational vitality is positive and significant. Organizational vitality also has a positive and significant effect on organizational effectiveness. The results of the study also showed an indirect and significant effect of ethical leadership on organizational effectiveness through organizational vitality.

Conclusion: This research showed that managers can play a decisive role in increasing organizational vitality and effectiveness of teachers by utilizing ethical leadership style, and the more vibrant and ethically rich the work environment, the higher the effectiveness.

Citation: Barkhoda J., Pirveisi Z., (2026). Predicting the Structural Relationships between Ethical Leadership and Organizational Effectiveness Mediated by Organizational Vitality. *Applied Educational Leadership*, 7(2), 38 -59. doi: 10.22098/ael.2026.18776.166doi:

***Corresponding author:** jamal barkhoda

Address: Department of Educational Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran..

Tell: 09120247017

Email: j.barkhoda @uok.ac.com

Extended Abstract

Introduction:

Every educational organization needs resources and facilities to achieve effectiveness, and it urgently needs capable and thoughtful leadership (Ghanbari, Majoni, 2021). They must be placed in sensitive situations with environmental conditions and create organizational forces and resources to deal with external factors and achieve the goal (Kuhy, Hashemi, Minaei, Dehghan, 2019). It can be said that these individuals, if they are aware and competent, can achieve the goals of schools and increase the effectiveness of schools (Tottian, Mehrara, Bigdali, 2018). Among the leadership styles, the ethical leadership style has a high potential to increase the productivity and effectiveness of schools, which is well-capable of guiding the organization towards effectiveness through the human connection it has with teachers and also by providing encouraging feedback for positive actions and deterring feedback for negative behaviors (Rahimi Nejad and Golparvar, 2019). This leadership style has become widespread in organizations to a large extent and has left a positive performance (Ardalan, Etzabi, Majoni, 2019). Ethical leadership is a form of leadership that is closely related to social justice and leads to a positive attitude towards justice and equality (Michi & Uzon, 2020). This style includes two roles, the first is the leadership role that includes trust, fairness, consideration, honesty, and the second is the manager role that focuses on communication and modeling. (Jin&Qing&Jin, 2022). Considering these cases, it can be stated that leaders play a significant role in institutionalizing ethics in organizations and they can expand ethical behaviors through rewards and reduce unethical behavior by punishing them (Deconink, 2015). Educational organizations are considered the most effective factor in providing human resources to other organizations, and considering this important task, it has always been important to identify the factors affecting their effectiveness (Rahiminezhad, 2019). Organizational effectiveness can be considered as achieving the organization's goals using resources (Douglas & Merritt & Roberts & Watkins, 2021). However, it is important to note that there is no consensus on what effectiveness is and how it is measured, although some call it a focus on goals and others call it the satisfaction of internal and external stakeholders (Shet & Patil & Chandawarkar, 2019).

Methodology:

The present study is applied and, based on the paradigm, is classified as quantitative research. The method used in the study is descriptive-correlational, considering the type of data collection. The statistical population of this study is all teachers working in the primary school of Sanandaj District 2, 700 people, from whom the sample size was selected as a stratified sampling based on the Morgan table, 248 people. To measure ethical leadership, the Kalshon Ethical Leadership Questionnaire (2011) was used, which was designed and developed to measure the level of ethical leadership. This questionnaire has 23 questions and 4 components: honesty, power sharing, ethical guidelines, and fairness, and it measures the level of ethical leadership based on the Likert scale. The content and face validity and propriety of this questionnaire have been evaluated as appropriate in the study of Zarei Matin et al. (2015). The Cronbach's alpha coefficient calculated in the study by Zarei Matin et al. (2015) for this questionnaire was estimated to be 0.89. To measure organizational effectiveness, the Parsons Model Organizational Effectiveness Questionnaire, which was designed in the form of 28 closed-ended questions, was used. This questionnaire was revalidated by Ghasemi (2011) and the number of questions was reduced to 24 questions and has four components of adaptation, goal achievement, uniqueness, and pattern maintenance based on the Likert scale. The content and face validity of the questionnaire was assessed as appropriate by Sarmad (2011). The Cronbach's alpha coefficient calculated in the study by Sarmad (2011) for this questionnaire was estimated to be 0.96. To measure organizational vitality, the organizational vitality questionnaire designed and developed by Kruloff (2007) was used. This questionnaire has 23 questions and 6 components: learning, self-disclosure, participation, positive thinking, meaningfulness of work, and interest in work, and is measured based on the Likert scale. The content and face validity and ownership of this questionnaire were assessed as appropriate in the Noori Tazeh Kand research (2018). The Cronbach's alpha coefficient calculated in the Tori Tazeh Kand research in 2018 was estimated to be 0.89 for this questionnaire. Participants were informed about the purpose of the research and its implementation stages. They were also assured of the confidentiality of their information. Data analysis and presentation are carried out in two parts: descriptive statistics and conclusions. In the descriptive statistics section, the mean, mode, and median were used, and in the inferential statistics section, correlation tests and structural equation modeling were used in the Spss27 and Pls3 smart software.

Results:

Table 1: Correlations of variables

		Ethical Leadership	Organizational Effectiveness	Organizational Vitality
Ethical Leadership	Pearson Correlation	1	.805**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	208	208	208
Organizational Effectiveness	Pearson Correlation	.805**	1	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	208	208	208
Organizational Vitality	Pearson Correlation	.775**	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	208	208	208

Discussion and conclusion

The present study aimed to investigate the relationship between ethical leadership and organizational effectiveness with the mediating role of organizational vitality among teachers in the second district of Sanandaj. The results of structural equations showed that ethical leadership with the mediating role of organizational vitality can predict organizational effectiveness. Based on the results, the direct effect of ethical leadership on teachers' organizational effectiveness is positive and significant and is consistent with the results of research ([Hosseini, Ipiiglo, 2023](#)) and ([Rahiminezhad, 2019](#)). Ethical leadership is one of the key factors for the success of organizations in today's world and plays an important role in increasing organizational effectiveness. This type of leadership is based on values such as honesty, justice, responsibility, and respect for employees. Ethical leadership is not only a moral obligation, but also an effective management tool for increasing organizational effectiveness. By strengthening trust, commitment, organizational culture, and performance, ethical leadership can lead an organization to sustainable success.

Also, the direct effect of ethical leadership on organizational vitality is positive and significant, and is consistent with the results of research ([Jin et al, 2017](#)). Ethical leadership is one of the most important human factors in shaping a healthy and positive psychological environment in organizations and has a direct impact on organizational vitality. Ethical leadership plays a key role in increasing organizational vitality. By strengthening trust, motivation, human relations, and employee commitment, this leadership style creates a joyful, healthy, and dynamic environment that ultimately leads to better organizational performance.

Organizational vitality also has a positive and significant effect on organizational effectiveness, and is consistent with the results of research ([Kuhy et al., 2019](#)). Organizational vitality refers to a set of attitudes, positive emotions, motivation, and psychological energy of employees in the workplace. This factor plays an important role in increasing organizational effectiveness because it directly affects the behavior, performance, and interactions of individuals. Organizational vitality is one of the key factors in promoting organizational effectiveness. By creating a supportive, collaborative, and positive environment, managers can increase the level of vitality and ultimately achieve better performance and more effective achievement of the organization's goals. Ethical leadership plays an important role in the success of the organization. Ethical leaders can create an environment through their behavior in which ethical values are respected. Respect is shown and everyone feels safe and calm, and ethical organizations are more successful in achieving their goals and can successfully carry out their mission, leading to improved performance in various areas including production, sales, profitability, and customer satisfaction. The above organizations use their resources optimally and avoid wasting them, which leads to increased productivity. As a result, effective organizations have a higher competitive advantage compared to their competitors and can operate more successfully in the market. In these effective organizations, employees generally have higher job satisfaction and are more motivated to work. Ethical leadership, relying on values such as honesty, fairness, and responsibility, plays an important role in promoting organizational effectiveness, and this effect is greatly enhanced by organizational vitality. When leaders demonstrate ethical behaviors in their decision-making and interactions, an atmosphere based on trust, respect, and psychological security is formed in the organization, which leads to increased vitality, motivation, and positive energy of employees. This organizational vitality, as a mediating variable, increases employee commitment, creativity, collaboration, and performance, and ultimately improves the overall effectiveness of the organization.

Therefore, ethical leadership provides the basis for achieving organizational goals and sustainable performance not only directly, but also through creating and strengthening organizational vitality. By modeling behaviors based on human and professional principles, ethical leadership provides a suitable platform for the formation of organizational vitality and thereby enhances organizational effectiveness. When employees observe fairness, transparency, and moral support in the behavior of their leaders, their sense of worth and organizational belonging is strengthened, and the level of vitality, job satisfaction, and positive spirit increases. This organizational vitality, as a mediator, improves working relationships, reduces conflicts, increases employee participation and voluntary effort, which ultimately leads to better achievement of goals, increased organizational productivity, and effectiveness

Reference:

- Abbasi, F., & Farhadi, H. (2022). Asarbakhshi baste vagheiat majazi bar ertegha kefiat zendegi kari va neshat sazmani. *Faslname Elmi-Pazhooeshi Teb-e Kar*, 14(4), 55–66. Doi:10.18502/tkj.v14i4.12314 (In Persian)
- Ahanchiān, M. R., Yazdāni, P., & Sādeghiyān, S. (2017). Tasir rahbari akhlaqi bar rezayat az zendegi va shadkami ba naghsh mianji rezayat shoghli (mored: bimarestanhaye khosusi shahr Mashhad). *Modiriyat-e Omumi*, 10(38), 171–196. <https://doi.org/10.22111/jmr.2018.3721> (In Persian)
- Ahmad, Mukhtar, B. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1):77-85.[doi: 10.35335/mantik.v7i1.3635]
- Ahmadi, E., Barzegar, M., & Izadi, M. A. (2013). Rabete sakhtar sazmani ba asarbakhshi sazmani va tavanmndsazi dar beyn karmandan amoozesh va parvareh nahiehaye Shiraz. *Noavariha-ye Modiriyat-e Amoozeshi*, 8(3), 7–18. JR_JMTE-8-3_001 (In Persian)
- Akmal, A., & Elfitra, A. (2024). Does organizational commitment, ethical leadership and ethical climate affect deviant behavior in the workplace? *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(2), 379–386.[doi: 10.47233/jebbs.v4i2.1779]
- Amini Nejad, Zeinab, and Askari, Ahmad (2023)., A study on ethical leadership on the effectiveness of human resources in education in Assaluyeh. *Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting*, 6(4), 18-29(In Persian)
- Ardalan, M. R., Tajrobi, M., & Mo'joni, H. (2019). Naghsh rahbari akhlaqi dar raftar shahrvandi sazmani ba mianjigari edalat va ta'ahhod sazmani. *Modiriyat bar Amoozesh Sazmanha*, 8(2), 11–46. (In Persian)
- Arabshehi, A., & Zangeneh Ebrahimi, Z. (2022). Naghsh rahbari ma'navi dar neshat sazmani ba tavajoh be mianjigari tavanmndsazi ravanshenakhti. *Motale'at Modiriyat Rahbordi Defa Melli*, 6(24), 227–254. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23831324.1400.15.53.12.6> (In Persian)
- Ayshe, Hyusein., Serife, Zihni, Eyupoglu. (2023). Ethical Leadership and Perceived Organisational Politics: The Mediating Role of Social Loafing. *International journal of organizational leadership*, 12(2):125-143. [doi: 10.33844/ijol.2023.60354]
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. [doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002]
- Chang, E. H., Chugh, D., & Akinola, M. (2019). Diversity thresholds: How society norms, visibility, and scrutiny relate to group composition. *Academy of Management Journal*, 62(1), 144–171 [doi:10.5465/amj.2017.0440]
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093.[doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.011]
- Dehqān, A., Koohi, A., Hāshami, A., & Minaei, A. (2019). Rabete beyn sakhtar tavanmndsaz madāres ba khoshnoodi shoghli moallemān va asarbakhshi madāres ebtedāyi shahr Qarchak. *Majale Moshavere Shoghli va Sazmani*, 11(40), 99–114. (In Persian)

Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: Impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568–588. [doi:10.1108/IJOA-05-2020-2184]

Hadipour, Ebadallah; Mohammadkhani, Kamran; and Mohammad Davoudi, Amirhossein (2021). Identifying and analyzing obstacles affecting organizational vitality in government organizations. *Journal of Sociology of Education*, 8(1), 97-108(In Persian)

Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical leadership and innovative behavior: Mediating role of voice behavior and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 14(9), 5125

Khodāparast, M., & Bāqerzādeh, M. R. (2021). Shenāsaei ab'ad va mo'allefehaye adam neshat sazmani dar سازمانها-ye dolati ba tekniqe Delphi Fāzi. *Motale'at Raftari dar Modiriyat*, 28(12), 48–65. (In Persian)

Lindsay, J., & Pryce-Jones, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130–134[doi:10.1108/ICT-10-2013-0072]

Lloyd, K. J., Boer, D., Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431-451[doi:10.1177/2329488415572778]

Meghna, Goswami., Rakesh, Kumar, Agrawal., Anil, Kumar, Goswami. (2020). Ethical leadership in organizations: evidence from the field. 37(1):122-144. [doi: 10.1108/IJOES-04-2020-0048]

MIHCI, H., & Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 753–773.

Mirzakhani, A., Ahi Senzighi, P., & Dorvishi, S. (2023). Tasir rahbari akhlaqi bar pishgiri az farsudegi shoghli karmandan ba naghsh vaset neshat sazmani. *Modiriyat Danesh Sazmani*, 3(11), 26–38. (In Persian)

Niazi, M., & Zolfaghari, A. (2023). Tarahi alghoye avamel mo'asser bar neshat sazmani karmandan: pazhooheshi be ravesh faratarakib. *Modiriyat Farhang Sazmani*, 21(2), 155–169. (In Persian)

Rahimi Nejad, S. P., & Golparvar, M. (2019). Karkardhaye rahbari akhlaqi va rahbari hemayati bar sarmaye ravanshenakhti va asarbakhshi sazmani. *Akhlaq dar Olum va Fanavari*, 14(1), 26–34. (In Persian)

Shahrbabaki, S., & Kazemi, H. (2016). Rabete beyn neshat sazmani va asarbakhshi sazmani. *5th International Conference on Accounting and Management*, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/577185> (In Persian)

Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency-based superior performance and organizational effectiveness. *Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 218–225. [doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0128]

Siros, V., & Mo'joooni, H. (2021). Tasir rahbari akhlaqi dar asarbakhshi sazmani madāres ba naghsh mianji tavanmndsazi ravanshenakhti va khalaghiat. *Pazhoohesh dar Nizamhaye Amoozeshi*, 15(53), 163–178. (In Persian)

Tootian, Sedighe; Asadollah, Shahrara; and Mehri, Bigdali (2018). Investigating the relationship between personality traits, creativity and organizational performance of human resources education managers in Region 5 of Tehran Province. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 12(40), 749-766(In Persian)

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. [doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002]

Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 95–115.[doi:10.1017/beq.2016.11]

Ziebicki, B. (2013). Relations between organizational effectiveness and efficiency in public sector units. *Problems of Management in the 21st Century*, 8, 102-110.



مقاله پژوهشی

مدل سازی نقش میانجی نشاط سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و اثربخشی سازمانی

جمال بار خدا^۱، زاگروس پیروسی^۲

۱. استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۸/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۹

شماره صفحات: ۳۸-۵۹

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:DOI:10.22098/ael.2026.1877
6.1662

واژه‌های کلیدی:

رهبری اخلاقی، اثربخشی سازمانی،
نشاط سازمانی، آموزش و پرورش

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری اخلاقی و اثربخشی سازمانی با نقش میانجی نشاط سازمانی انجام شد.**روش‌شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر، کاربردی است و بر اساس پارادایم، در زمره تحقیقات کمی قرار می‌گیرد. روش مورد استفاده در پژوهش با توجه به نوع گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است. در تحقیق همبستگی، رابطه بین متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌شود. جامعه آماری این پژوهش تمام معلمان مشغول به کار در مقطع ابتدایی ناحیه دو سنندج به تعداد هستند ۷۰۰ نفر که از بین آن‌ها حجم نمونه به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۴۸ نفر انتخاب شد. از سه پرسشنامه رهبری اخلاقی کالسون، اثربخشی پارسونز، نشاط سازمانی کرولف استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری بر اساس مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار spss27 و smart pls 3 تحلیل شد.**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر اثربخشی سازمانی و نشاط سازمانی مثبت و معنی‌دار است. نشاط سازمانی هم اثر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد و همچنین نتایج پژوهش اثر غیرمستقیم و معنادار رهبری اخلاقی بر اثربخشی سازمانی را از طریق نشاط سازمانی نشان داد.**بحث و نتیجه‌گیری:** این پژوهش نشان داد که مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از سبک رهبری اخلاقی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش نشاط سازمانی و اثربخشی سامانی معلمان داشته باشد و هر چه محیط کار با نشاط تر و از لحاظ اخلاقی غنی تر باشد اثربخشی نیز بالا می‌رود.

استناد: بار خدا، جمال؛ پیروسی، زاگروس. (۱۴۰۵). پیش‌بینی روابط ساختاری رهبری اخلاقی و اثربخشی سازمانی با در سایه نشاط سازمانی. رهبری آموزشی کاربردی، ۷(۲)، ۳۸-۵۹. doi: 10.22098/ael.2026.18776.1662

*نویسنده مسئول: جمال بار خدا

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۰۲۴۷۰۱۷

پست الکترونیکی: j.barkhoda@uok.ac.ir

مقدمه

هر سازمان آموزشی برای دستیابی به اثربخشی افزون بر منابع و امکانات، نیاز مبرم به رهبری توانا و فکور دارد (Mojooni, 2021). باید آنان بتوانند در موقعیت‌های حساس با شرایط محیط منطبق شوند و نیروها و منابع سازمانی را در جهت برخورد با عوامل تهدیدکننده خارجی و نیل به اهداف بسیج کنند (Kouhi, Hashemi, Minaei, Dehghan, 2019). به این اساس می‌توان گفت که این افراد در صورت آگاهی و شایستگی می‌توانند هدف‌های مدارس را محقق سازند و اثربخشی مدارس را بالا ببرند (Toutian, Mehrara, 2018). از میان سبک‌های رهبری، سبک رهبری اخلاقی دارای پتانسیل بالایی در افزایش بهره‌وری و اثربخشی مدارس است که به واسطه ارتباط انسانی که با معلمان دارد و همچنین ارائه بازخورد ترغیبی برای اعمال مثبت و بازخورد بازدارنده برای رفتارهای منفی به‌خوبی توانایی هدایت سازمان را به‌سوی اثربخشی دارد (Rahiminejad and Golparvar, 2019). این سبک رهبری تا حد زیادی در سازمان‌ها رواج یافته و عملکرد مثبتی را از خود به‌جای گذاشته است (Ardalan, Surprise, Concoction, 2019). رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که ارتباط تنگاتنگی با عدالت اجتماعی دارد و منجر به ایجاد نگرش مثبت نسبت به عدالت و برابری می‌شود (Michi & Uzon, 2020). این سبک دو نقش را دربر می‌گیرد که اول نقش رهبری شامل اعتماد، انصاف، توجه، صداقت می‌باشد و دوم نقش مدیر که بر ارتباطات و الگوسازی تمرکز دارد. (Jin & Qing & Jin, 2022). با توجه به تاثیر سبک رهبری و اشتیاق شغلی بر پاسخگویی سازمانی لازم است مدیران سازمان‌ها، سبک رهبری اخلاقی را بکار بسته و زمینه را برای بیان عقاید و اندیشه‌های کارکنان فراهم آورند (Moeinikia, Foroughi, Ershadi Fard & Omidvar, 2025). با توجه این موارد می‌توان بیان کرد که رهبران در نهادینه‌سازی اخلاقیات در سازمان‌ها نقش بسزایی دارند و آن‌ها می‌توانند از طریق پاداش رفتارهای اخلاقی را گسترش و با تنبیه رفتار غیراخلاقی را کاهش دهند (Deconink, 2015). یکی از عوامل تأثیرگذار در پیشرفت و توسعه عملی شکل‌گیری اخلاق است (Ansari, Gholamhossein & Ghahremani, 2025).

سازمان‌های آموزشی به‌عنوان مؤثرترین عامل در تأمین نیروی انسانی دیگر سازمان‌ها به شمار می‌آیند و با توجه به این کار مهم همواره شناسایی عوامل مؤثر بر میزان اثربخشی آنان مهم بوده است (Rahiminezhad & Golparvar, 2019). اثربخشی سازمانی را می‌توان دستیابی به اهداف سازمان با استفاده از منابع تلقی کرد (Douglas & Merritt & Roberts & Watkins, 2021) یا مدارس اثربخش مدرسی هستند که باعث پیشرفت دانش‌آموزان خود در زمینه‌های گوناگون شوند اما توجه به این نکته حائز اهمیت است که هیچ اجماعی درباره اینکه اثربخشی چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود نیست، با این وجود برخی آن را تمرکز بر اهداف و برخی دیگر رضایت ذی‌نفعان داخلی و خارجی می‌نامند (Shet & patil & Chandawarkar, 2019). نشاط سازمانی وضعیت مثبت و چندوجهی که در جواب دادوستد همیشگی با عنصرهای فضای کاری به وجود می‌آید و سبب بالا رفتن توان و نیروی جسمی و روحی افراد و منعطف شدن در برابر مشکلات و سختی‌های کار می‌شود (Hadipour, Mohammadkhani, Davoudi, 2021). هرچه این وضعیت در سازمان فزونی یابد، افراد تشویق شده و باعث بالا رفتن بهره‌وری می‌شود و زمینه‌ی ظهور خلاقیت، نوآوری فراهم می‌شود و به‌موجب آن بستر سلامت روانی برای گران‌بهارترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان به وجود می‌آید (Arabshahi, Zanganeh, Ebrahimi, 1401). با توجه به همبستگی سلامت روانی و نشاط لزوم وجود این مؤلفه برای توسعه جامعه را نمایان می‌سازد (Niazi, Zulfiquari, 2023). از نظر علم روانشناسی نشاط حالت هیجانی مثبت تعریف می‌شود که با مؤلفه‌هایی مانند شادابی، کیفیت زندگی، احساس کفایت، کارآمدی مشخص می‌شود و در سازمان‌ها بیشتر متأثر از کاری که انجام می‌دهند نه آنچه افراد دارند (Abbasi, Farhadi, 2022). اما این عامل به معنای خندیدن یا خوش‌خلقی کارکنان نیست؛ بلکه حرکت در مسیری که به هدف برسد و طرز فکری که سبب افزایش عملکرد و شکوفایی پتانسیل‌هایی فردی شود (Darvishi, Ahi, Mirzakhani, 2023). هر چه این فضا شادتر باشد منجر به تشویق کارکنان و فزونی بهره‌وری آنان می‌شود و بدون نشاط شرایط لازم برای نمود خلاقیت و ابتکار و اختراع و فعالیت فراهم نمی‌شود و با توجه به این موارد و گران‌بها بودن سرمایه انسانی هر سازمانی تلاش برای سلامت روانی آنان از طریق افزایش شادی و نشاط آنان بسیار حائز اهمیت است (Khodaparast, Bagherzadeh, 2021). این امر در سازمان‌ها هنگامی قابل‌دستیابی است که فرد توانایی‌های خود را برای رسیدن به هدف‌های کاری خود به کار بگیرد و نباید با داشتن عواطف منفی و شادی دائمی اشتباه گرفته شود و تحقیقات نشان داده است که افراد شاد بیشتر اخلاقیات را در نظر می‌گیرند و اخلاق هم شادکامی را افزایش می‌دهد (Abbasi et al, 2022). بر این اساس پرداختن به این موضوع دارای اهمیت مضاعف بودن و

پژوهشگران با این هدف موضوع حاضر را بررسی نموده‌اند که به پاسخ این سؤال رسیده که آیا رهبری اخلاقی به‌عنوان سبک رهبری رهبر یک سازمان از طریق ایجاد فضای بانشاط در سازمان، اثربخشی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین تغییر بازده یک سازمان را افزایش دهد. نظریه رهبری اخلاقی در دهه آخر قرن بیستم به‌عنوان نظریه مستقل و طبق مطالعات براون که از نظریه‌های یادگیری اجتماعی و تبادل اجتماعی بسط یافته و در ادبیات مدیریت راه‌یافته است. چون این دو نظریه به‌خوبی از عهده توضیح پیچیدگی این متغیر برنیامدند بعدها از نظریه هویت اجتماعی نیز بهره گرفت (Walumbwa&Mayer&Wang&Workman&Christensen,2012).

(Brown&Tervino&Harrison,2005) رهبری اخلاقی را نمود رفتار مطابق هنجارها از طریق عمل‌های فردی و بین فردی و گسترش این رفتارها به زیردستان از طریق ارتباط دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف کردند. تعریف عملیاتی رهبری اخلاقی عبارت است از نمره‌های که پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های ۲۳ گویه پرسش‌نامه کالسون می‌دهند که با بررسی ادبیات رهبری اخلاقی و جمع‌بندی مؤلفه‌های پیشنهادشده به ۷ مؤلفه رسیدند که عبارتند از: انصاف: به معنی رفتار عادلانه و عدم طرف‌داری رهبر از یک گروه خاص، تسهیم قدرت: اجازه به پیروان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و استماع ایده‌ها، نگرانی برای ثبات: به معنای توجه و کنترل محیط و پایش مداوم آن، هدایت اخلاقی: اشاعه اخلاقیات از طریق پاداش یا گفت‌وگو درباره اخلاقیات، وضوح نقش: مشخص کردن آنچه از زیردستان می‌خواهند یا اهداف و انتظارات، صداقت: پایبندی به وعده‌های رهبر. نظریه شناختی اجتماعی و نظریه تبادل رهبر عضو هر دو به‌عنوان چهارچوب نظری برای حمایت از مطالعه استفاده‌شده‌اند آلبرت بندورا نظریه شناختی اجتماعی را مطرح کرد که حاوی اطلاعاتی درباره نقش رهبران اخلاقی و مدل‌هایی برای کارکنان تا بتوانند مجموعه‌ای از اهداف و ارزش‌های اخلاقی را اجرا کنند و این نظریه توضیح می‌دهد که چرا محیط کار و ویژگی‌های فردی یک رهبر برای ادراک کارکنان از اخلاقی بودن یا نبودن یک رهبر تأثیرگذار است (Lioyd&Boer&Voelpet,2017).

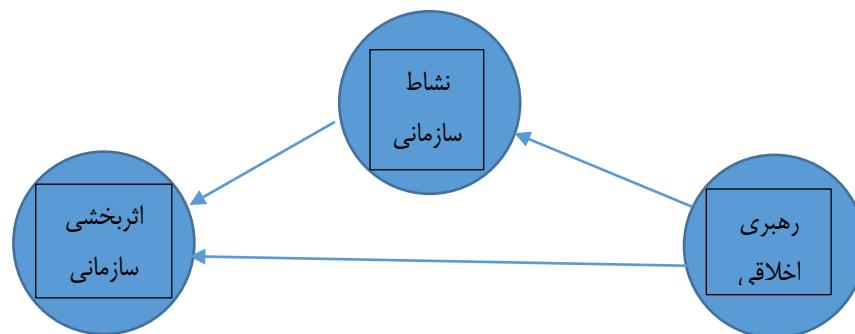
اثربخشی سازمانی بحثی است که ۵۰ سال قبل پیتر دراگر، نظریه‌پرداز حوزه مدیریت آن را به‌صورت علمی بیان کرد و در دهه ۷۰ میلادی مطالعات مربوط به آن شروع شده و ادامه دارد (Ahmadi, Barzegar, Izadi, 2013). دفت اثربخشی سازمانی را میزان نزدیک شدن سازمان به اهداف می‌داند. فایول اثربخشی را ثمره به‌کارگیری قدرت و انضباط در سازمان و به‌کارگیری هدایت و رهبری می‌داند. آلتون مایو اثربخشی را در گروه رضایت کارکنان می‌داند. نظریه ضمنی مربوط به اثربخشی سازمانی ریشه در ارزش‌های مشترک مانند یکپارچگی و اجماع دارد که انگیزه و تعهد عضویت معنی‌دار را تشویق می‌کند در چهار فرضیه استوار است مشارکت ثبات سازگاری، مأموریت و فرضی درگیری مبتنی بر این است که وقتی افراد در سطح بالایی از مشارکت هستند تمایل به احساس مالکیت و مسئولیت دارند از این احساس مالکیت تعهد عمیق‌تر به سازمان رشد پیدا می‌کند و تسهیل کیفیت بالایی تصمیم‌گیری را به دنبال دارد (Chang&Chugh&Akinola,2019).

نوآوری شدت رقابت توانایی استفاده بهینه از منابع سیستم درجه ادغام اعضای سازمان و سطح رضایت از مشارکت که با این‌حال کامرون خاطر نشان کرد این رویکردها در این زمینه همگی محدودیت دارد (Ziebigicki,2013). نشاط به طریق مختلفی تعریف می‌شود. نشاط در درد: برخی افراد نشاط را در درد می‌یابند و درد را به‌عنوان لذت معرفی می‌کنند. نشاط در دستاوردها و موفقیت‌ها: بسیاری نشاط را با دستاوردها و موقعیت‌های شخصی و حرفه‌ای تعریف می‌کنند و فرد از نظر روانی روابط موفق دارد و از آن راضی است تا به تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای برسد. کرولف (۲۰۰۷) بیان می‌کند که به‌طور کلی شش جنبه مثبت اندیشی یادگیری، خود گوشودگی، مشارکت، یافتن معنا و عشق و علاقه می‌تواند منجر به نشاط در محل کار شود. پرایز جونز در مدل 5C خود پنج عامل مشارکت، اعتقاد، باور، فرهنگ، تعهد و اعتماد به نفس را برای شادی در محل کار در نظر گرفته است و مدل‌های مختلفی برای بررسی نشاط سازمانی وجود دارد که طبق نظر کرولف نشاط در محیط کار به افزایش پاداش و حقوق کمتر بستگی دارد و بیشتر تحت تأثیر کاری است که انجام می‌دهند (Lindsay&Jones,2014).

Shahrbabaki & Kazemi (2016) در پژوهش خود تحت عنوان «رابطه بین نشاط سازمانی و اثربخشی سازمانی» که در دستگاه‌های اجرایی شهرستان رفسنجان با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شد به این نتیجه رسیدند که بین نشاط سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. Ahanchian, Yazdani, Sadeghian (2017) در پژوهشی که تحت عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی بر

رضایت از زندگی و شادکامی با نقش میانجی رضایت شغلی» در میان پرستاران بیمارستان‌های خصوصی مشهد انجام شد به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی به واسطه رضایت شغلی سبب رضایت از زندگی و شادکامی پرستاران شد. نتایج پژوهش [Rahiminjad and Golparvar \(2019\)](#) با عنوان «کارکردهای رهبری اخلاقی و رهبری حمایتی برای سرمایه روان‌شناختی و اثربخشی سازمانی» با روش همبستگی و جامعه آماری کارکنان مرد یک کارخانه صنعتی اصفهان نشان می‌دهد که می‌توان از پتانسیل رهبری اخلاقی و حمایتی برای تقویت سرمایه روان‌شناختی و اثربخشی سازمانی در محیط کار استفاده کرد. همچنین پژوهش [Majuni \(2021\)](#) با عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی در اثربخشی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت معلمان» که در جامعه معلمان ناحیه یک شیراز صورت گرفت نمایان کرد که رهبری اخلاقی با نقش واسطه توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت اثر مستقیم و مثبت و معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد. [Amini Nejad and Askari \(2023\)](#) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی سازمانی منابع در اداره آموزش و پرورش عسلویه» به این نتیجه دست یافتند که تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی سازمانی منابع مثبت و معنی‌دار بود. در پژوهشی دیگر [Darvishi, Ahi, Mirzakhani \(2023\)](#) تحت عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی بر پیشگیری از فرسودگی شغلی کارکنان با نقش واسطه نشاط سازمانی» که در جامعه مدیران اجرایی و ستادی دانشگاه افسری امام حسن مجتبی انجام گرفت دریافتند که رهبری اخلاقی بر نشاط سازمانی مؤثر است و از این طریق بر پیشگیری از فرسودگی شغلی نیز تأثیر دارد. [Hyusein&Eyupoglu, 2023](#) در مطالعه خود نتیجه گرفتند که رهبری اخلاقی منجر به کاهش نگرانی اجتماعی و افزایش کارایی کارکنان می‌شود و در نهایت با پرورش یک محیط شفاف و مولد اثربخشی سازمانی را بهبود می‌بخشد. [Muktamar, 2023](#) در تحقیق خود بیان کرد که رهبری اخلاقی با شکل دادن به فرهنگ صداقت، عملکرد و رفتار اخلاقی در میان رهبران و پیروان بر نشاط سازمانی تأثیر مثبت دارد و عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌بخشد. مطابق تحقیق [Akmal&Azliyanti, 2024](#) رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد را کاهش می‌دهد و نشاط سازمانی را افزایش می‌دهد. [Goswami&Agrawal&Goswami, 2020](#) در مطالعه خود نشان دادند که رهبری اخلاقی با تأثیرگذاری بر درک پیروان از رفتار اخلاقی و کمک به موفقیت پایدار و آگاهی رهبران از رفتار اخلاقی در گروه‌های مختلف پیرو بر نشاط سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد.

[Farhadi. Abbasi \(2022\)](#) در مطالعه خود نتیجه گرفت که نشاط سازمانی کیفیت زندگی کاری را بهبود می‌بخشد و منجر به افزایش عملکرد فردی و بهره‌وری سازمان می‌شود و در نهایت موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. ما در این پژوهش به دنبال آن هستیم که بدانیم از طریق استفاده از رهبری اخلاقی می‌توان بر نشاط سازمانی و در نتیجه اثربخشی سازمانی اثر دارد یا نه؟



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری اخلاقی نقش غیر مستقیم در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو سنج دارد.
۲. رهبری اخلاقی نقش مستقیم در پیش‌بینی نشاط سازمانی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو سنج دارد.
۳. نشاط سازمانی نقش مستقیم در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو سنج دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، کاربردی است و بر اساس پارادایم، در زمره تحقیقات کمی قرار می‌گیرد. روش مورد استفاده در پژوهش با توجه به نوع گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش تمام معلمان مشغول به کار در مقطع ابتدایی ناحیه دو سنج به تعداد هستند ۷۰۰ نفر که از بین آن‌ها حجم نمونه به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۴۸ نفر انتخاب شد. برای اندازه‌گیری رهبری اخلاقی از پرسش‌نامه رهبری اخلاقی کالسون (۲۰۱۱) که به منظور سنجش میزان رهبری اخلاقی طراحی و تدوین شده است. این پرسش‌نامه دارای ۲۳ سؤال و ۴ مؤلفه صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی و انصاف است و بر اساس طیف لیکرت به سنجش میزان رهبری اخلاقی می‌پردازد. برای سنجش اثربخشی سازمانی از پرسش‌نامه اثربخشی سازمانی مدل پارسونز که در قالب ۲۸ سؤال بسته پاسخ طراحی شده استفاده گردید. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند. تجزیه و تحلیل و ارائه داده‌ها در دو بخش انجام می‌شود: آمار توصیفی و نتیجه‌گیری در بخش آمار توصیفی از میانگین، مد و میانه و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار smart Pls3 و Spss27 استفاده شد.

یافته‌ها

در این بخش از تجزیه و تحلیل آماری، به بررسی اطلاعات توصیفی مربوط به بخش ابتدایی پرسشنامه (جنسیت، سوابق شغلی، مدرک تحصیلی)، می‌پردازد. توزیع فراوانی معلمان شرکت‌کننده در تحقیق برحسب جنسیت نشان می‌دهد که ۹۵ نفر مرد «۴۵/۷» و ۱۱۳ زن «۵۴/۳» پسر بودند.

نرمال بودن توزیع داده‌ها

جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. بر اساس این آزمون، در صورتی که مقدار آماره ارائه شده در این آزمون (Sig) بیشتر از ۰/۰۵ باشد، فرض صفر آماری مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شود.

جدول ۱: نتایج آزمون گولموگروف - اسمیرنوف برای پرسشنامه

مؤلفه‌های پرسشنامه	خطای انحراف معیار	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
صداقت	۱/۵۵۵	۰/۵۵۵	نرمال
تسهیم قدرت	۲/۱۳۴	۰/۶۴۳	نرمال
رهنمودهای اخلاقی	۲/۳۲۱	۰/۵۶۹	نرمال
انصاف	۱/۱۳۴	۰/۵۱۳	نرمال
یادگیری	۲/۳۲۱	۰/۵۴۳	نرمال
خود گشودگی	۳/۱۱۲	۰/۴۳۲	نرمال
مشارکت	۲/۵۳۲	۰/۵۵۵	نرمال

مثبت اندیشی	۱/۱۵۴	۰/۶۴۳	نرمال
معنادار بودن کار	۲۳/۴۱	۰/۵۶۹	نرمال
علاقه به کار	۲/۳۲۱	۰/۵۴۶	نرمال
انطباق	۲/۱۱۲	۰/۴۳۲	نرمال
کسب هدف	۱/۳۲۴	۰/۵۴۳	نرمال
یگانگی	۲/۳۲۱	۰/۲۳۲	نرمال

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده شد، داده‌های حاصل از کلیه مؤلفه‌ها دارای توزیع نرمال هستند؛ افزون بر این با توجه به بالا بودن حجم نمونه و قضیه حد مرکزی (هرگاه حجم نمونه بیشتر باشد ویژگی جامعه با ویژگی‌های حجم نمونه نزدیک‌تر خواهد شد) بنابراین با توجه به شرایط فوق در این تحقیق به‌منظور انتخاب روش مناسب برآورد الگو و نرم‌افزار متناسب با آن و دستیابی به مناسب‌ترین خروجی، از نرم‌افزار Smart PLS3 بر پایه روش آماری حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

همبستگی متغیرها

به‌منظور بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد بین رهبری اخلاقی و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مثبت، قوی و معنادار وجود دارد ($r=0.805$, $p<0.01$). همچنین بین رهبری اخلاقی و نشاط سازمانی رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد ($r=0.775$, $p<0.01$). افزون بر این، نشاط سازمانی با اثربخشی سازمانی دارای همبستگی مثبت و معنادار است ($r=0.751$, $p<0.01$). این یافته‌ها حاکی از آن است که با افزایش سطح رهبری اخلاقی، نشاط و اثربخشی سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

جدول ۲: مقادیر همبستگی متغیرها

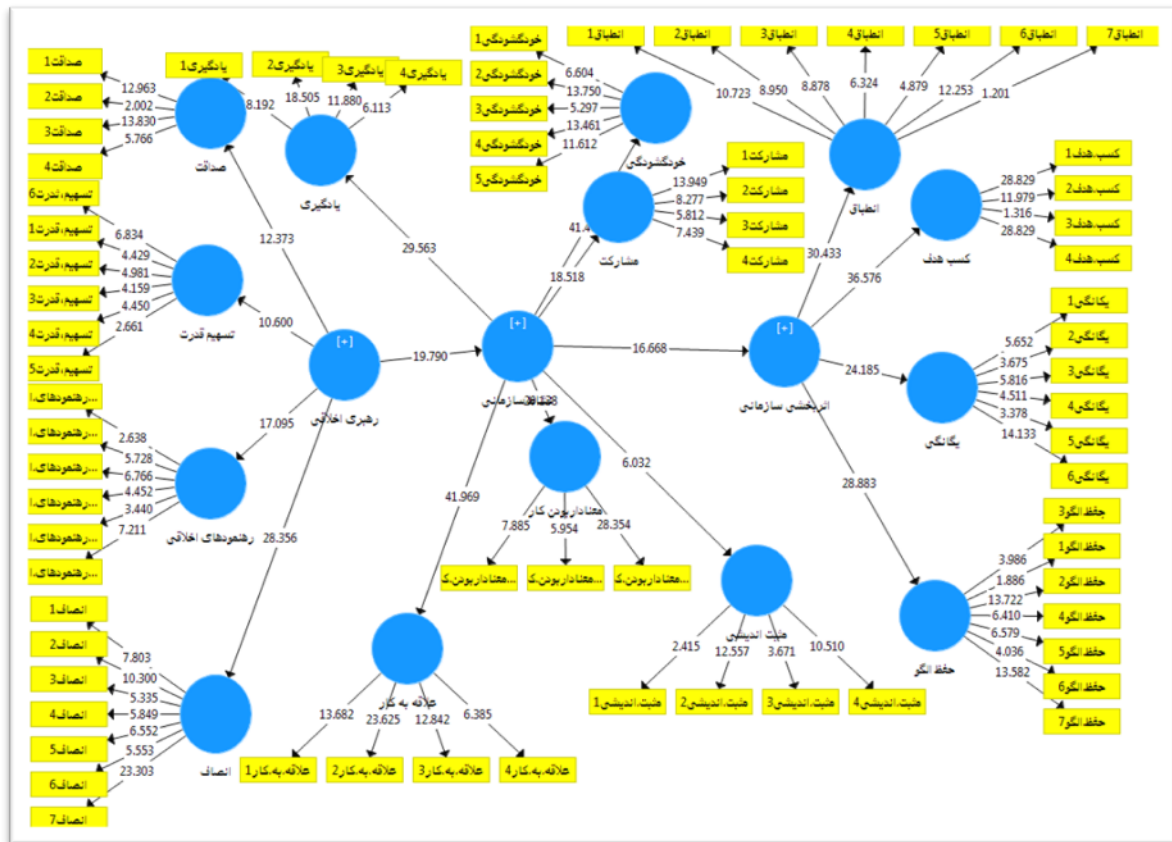
		اثربخشی		
		رهبری اخلاقی	سازمانی	نشاط سازمانی
رهبری اخلاقی	Pearson Correlation	1	.805**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	208	208	208
اثربخشی سازمانی	Pearson Correlation	.805**	1	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	208	208	208
نشاط سازمانی	Pearson Correlation	.775**	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	208	208	208

برازش مدل ساختاری

بعد از انجام مراحل مدل اندازه‌گیری و محاسبات روایی و پایایی، در مرحله برازش مدل ساختاری به آزمون روابط بین ابعاد می‌پردازد. برابر با فرایند تحلیل داده‌ها در PLS، برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود.

مقادیر ضریب معناداری

اولین و اساسی‌ترین معیار، ضریب معناداری Z یا همان T-Values است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T که بایستی این ضرایب از ۱/۹۶ بالاتر باشند تا نتیجه گرفت با سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن مدل را تأیید کرد. همان‌طور که شکل (۴-۲) مشاهده می‌شود نیز مدل در حالت معناداری ضرایب (T-Values) است. از آنجایی که مقدار آمار T برای کلیه ابعاد و گویه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ محاسبه شده می‌توان معنادار بودن سؤالات و روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید کرد.



شکل ۲: مدل در حالت ضرایب معناداری (T-value).

مقادیر R^2

دومین معیار در برازش مدل ساختاری ضرایب R^2 نشان‌دهنده درصد تبیین واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر مستقل می‌باشد. به عبارتی دیگر چند درصد از تغییرات متغیر وابسته ناشی از تأثیر متغیر یا متغیرهای مستقل می‌باشد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی می‌باشند. همان‌طور که در شکل ۲ آورده شده، کمترین مقدار R^2 برای ابعاد صداقت، ۰/۳۳۰ و تسهیم قدرت ۰/۳۳۹ شده است، و بقیه ابعاد مساوی و بالاتر از ۰/۶۷ است که این امر نشان از برازش قوی مدل ساختاری پژوهش دارد. ضرایب مربوط به تمامی ابعاد پژوهش حاضر در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: مقادیر R^2 ابعاد مدل پژوهشی

متغیر	مقدار R^2	ابعاد مدل پژوهش	مقدار R^2
رهبری اخلاقی	-	صداقت	۰/۳۳۰
	-	تسهیم قدرت	۰/۳۳۹
	-	رهنمودهای اخلاقی	۰/۴۸۴
	-	انصاف	۰/۵۴۳
نشاط سازمانی	۰/۷۲۹	یادگیری	۰/۶۸۵

۰/۶۵۴	خود گشودگی		
۰/۶۹۷	مشارکت		
۰/۶۹۰	مثبت اندیشی		
۰/۴۳۲	معنادار بودن کار		
۰/۸۷۶	علاقه به کار		
۰/۵۶۴	انطباق	۰/۶۵۴	اثربخشی سازمانی
۰/۳۳۹	انطباق		
۰/۶۷۴	کسب هدف		
۰/۷۶۵	یگانگی		
۰/۶۵۴	حفظ الگوها		

ضریب Q^2

معیار سوم در برازش مدل ساختاری معیار Q^2 می‌باشد که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد همان‌طور که مقدار Q^2 برای یک سازه‌ی درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ شامل می‌باشند که به ترتیب نشان‌دهنده‌ی قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی دارد. بنا به جدول ۴ می‌توان گفت که مقدار Q^2 مربوط به رهبری اخلاقی، نشاط سازمانی و اثربخشی سازمانی بالاتر ۰/۱۵ بوده که برازش متوسط به بالا و قوی مدل پژوهشی را نشان می‌دهد. با توجه به این که یگانگی قدرت پیش‌بینی آن ۰/۵۸۷ بالاتر از ۰/۳۵ است. می‌توان گفت که این مؤلفه قوی‌ترین ضریب پیش‌بین نسبت به بقیه ابعاد پژوهشی را دارد.

جدول ۴: برازش ابعاد مدل پژوهشی با معیار Q^2

1-SSE/SSO	SSE	SSO	ابعاد مدل پژوهش	1-SSE/SSO	SSE	SSO	ابعاد
۰/۲۹۸	۷۶۵۴/۴۵۷	۱۰۹/۰۰۰	صداقت				رهبری اخلاقی
۰/۲۱۶	۱۹۳۹/۲۰۱	۲۴۷۵/۰۰۰	تسهیم قدرت				
۰/۲۷۹	۹۹۶۱/۶۵۸	۱۰۳/۰۰۰	رهنمودهای اخلاقی				
۰/۲۹۸	۹۶۵۵/۴۵۷	۱۳۷۵/۰۰۰	انصاف				
۰/۳۱۰	۱۶۳۹/۳۲۱	۲۴۷۵/۰۰۰	یادگیری				نشاط سازمانی
۰/۳۹۵	۹۵۴۳/۶۵۴	۱۲۵۴/۰۰۰	خودگشودگی				
۰/۵۳۲	۵۴۴۳/۲۱۳	۱۱۲۱/۰۰۰	مشارکت				
۰/۳۹۹	۸۶۵۴/۲۹۶	۲۲۰۰/۰۰۰	مثبت اندیشی				
۰/۲۵۴	۷۶۵۵/۲۹۶	۳۲۱۹/۰۰۰	معنادار بودن کار				
۰/۳۲۱	۷۸۶۵/۲۹۶	۹۸۷۱/۰۰۰	علاقه به کار				اثربخشی سازمانی
۰/۵۴۳	۹۶۵۲/۴۵۷	۳۲۱۴/۰۰۰	انطباق				
۰/۳۲۱	۱۹۳۹/۲۰۱	۱۱۵۴۳/۰۰۰	کسب هدف				
۰/۵۸۷	۹۹۸۱/۶۵۸	۱۳۲۱۳/۰۰۰	یگانگی				
۰/۳۵۴	۹۶۶۵/۴۵۷	۲۴۷۵۱/۰۰۰	حفظ الگوها				

تحلیل مسیر و آزمون فرضیات

بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری با توجه به تحلیل داده‌ها در PLS پژوهشگر می‌تواند به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهشی خود بپردازد و به یافته‌های پژوهش برسد.

جدول ۵: بررسی فرضیات پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	ضریب تعدیل	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
رهبری اخلاقی نقش معناداری در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو سنندج دارد	۰/۷۶۳	۰/۵۴۳	۱۲/۶۶۵	۰/۰۰۰	پذیرش
رهبری اخلاقی نقش معناداری در پیش‌بینی نشاط سازمانی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو سنندج دارد	۰/۸۵۴	۰/۶۴۳	۱۹/۷۹۰	۰/۰۰۳	پذیرش
نشاط سازمانی نقش معناداری در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو سنندج دارد	۰/۶۳۲	۰/۷۵۳	۱۶/۶۸۸	۰/۰۰۰	پذیرش

فرضیه اول: رهبری اخلاقی نقش معناداری در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی معلمان مقطع ابتدایی دارد

نتایج این مطالعه، همان‌طور که در جدول (۴-۶) ارائه شده است، نقش معنادار رهبری اخلاقی را در تأثیرگذاری بر اثربخشی سازمانی و نشاط سازمانی در میان معلمان مقطع ابتدایی ناحیه ۲ سنندج نشان می‌دهد. اولین فرضیه به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و اثربخشی سازمانی پرداخته است. یافته‌ها نشان‌دهنده یک رابطه مثبت قوی و معنادار با ضریب مسیر ۰/۷۶۳ و آماره T برابر با ۱۲/۶۶۵ (سطح معناداری ۰/۰۰۰) است. این نتایج بیانگر آن است که اقدامات رهبری اخلاقی به‌طور چشمگیری اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد و اهمیت رفتارهای اخلاقی و تصمیم‌گیری‌های رهبران را در دستیابی به نتایج بهتر سازمانی برجسته می‌کند. رهبری اخلاقی نقش معناداری در پیش‌بینی نشاط سازمانی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو سنندج دارد.

فرضیه دوم: رهبری اخلاقی نقش معناداری در پیش‌بینی نشاط سازمانی معلمان مقطع ابتدایی دارد

فرضیه دوم به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر نشاط سازمانی می‌پردازد. نتایج رابطه‌ای حتی قوی‌تر را نشان می‌دهند، با ضریب مسیر ۰/۸۵۴ و آماره T برابر با ۱۹/۷۹۰ (سطح معناداری ۰/۰۰۳). این یافته‌ها نشان می‌دهند که زمانی که رهبران به رفتار اخلاقی اولویت می‌دهند، نشاط، انرژی و انگیزه معلمان در سازمان به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. این موضوع بر نقش اساسی رهبری اخلاقی در ایجاد یک محیط کاری پویا و بالانگیزه تأکید دارد.

فرضیه سوم: نشاط سازمانی نقش معناداری در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی معلمان مقطع ابتدایی دارد

فرضیه سوم به بررسی تأثیر نشاط سازمانی بر اثربخشی سازمانی پرداخته است. تحلیل‌ها نشان‌دهنده یک رابطه مثبت و معنادار با ضریب مسیر ۰/۶۳۲ و آماره T برابر با ۱۶/۶۸۸ (سطح معناداری ۰/۰۰۰) هستند. این یافته‌ها بیانگر آن است که نشاط سازمانی، که نشان‌دهنده انرژی و مشارکت معلمان است، به‌طور مستقیم به اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. این نتایج بر پیوستگی بین نشاط سازمانی و اثربخشی تأکید دارند و نشان می‌دهند که بهبود نشاط می‌تواند تأثیر مستقیمی بر موفقیت سازمان داشته باشد. در نتیجه، این مطالعه شواهد قوی در حمایت از نقش اساسی رهبری اخلاقی در شکل‌دهی به نشاط و اثربخشی سازمانی ارائه می‌دهد. علاوه بر این، نشاط سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در افزایش اثربخشی سازمانی عمل می‌کند. این یافته‌ها پیشنهاد می‌کنند که مدارس باهدف بهبود عملکرد معلمان و نتایج سازمانی باید به اولویت‌بندی اقدامات رهبری اخلاقی و ایجاد محیطی که نشاط و مشارکت معلمان را تقویت کند، توجه ویژه داشته باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه رهبری اخلاقی و اثربخشی سازمانی با نقش میانجی نشاط سازمانی در بین معلمان مدارس ناحیه دو شهر سمنان انجام شد. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که رهبری اخلاقی با نقش میانجی نشاط سازمانی می‌تواند اثربخشی سازمانی را پیش‌بینی کند. بر اساس نتایج اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر اثربخشی سازمانی معلمان مثبت و معنادار می‌باشد و با نتایج پژوهش (Hyusein & Eyupoglu, 2023) و (Rahimianezhad et al, 2019) همسو می‌باشد. رهبری اخلاقی یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز است و نقش مهمی در افزایش اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند. این نوع رهبری بر پایه ارزش‌هایی مانند صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و احترام به کارکنان شکل می‌گیرد. رهبری اخلاقی نه تنها یک الزام اخلاقی، بلکه یک ابزار مدیریتی مؤثر برای افزایش اثربخشی سازمانی است. با تقویت اعتماد، تعهد، فرهنگ سازمانی و عملکرد، رهبری اخلاقی می‌تواند سازمان را به سمت موفقیت پایدار هدایت کند.

همچنین اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر نشاط سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد و با نتایج تحقیق (Jin et al, 2017) همخوانی دارد. رهبری اخلاقی یکی از مهم‌ترین عوامل انسانی در شکل‌دهی فضای روانی سالم و مثبت در سازمان‌هاست و تأثیر مستقیمی بر نشاط سازمانی دارد. رهبری اخلاقی نقش کلیدی در افزایش نشاط سازمانی دارد. با تقویت اعتماد، انگیزش، روابط انسانی و تعهد کارکنان، این سبک رهبری محیطی شاداب، سالم و پویا ایجاد می‌کند که در نهایت به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود.

نشاط سازمانی هم بر اثربخشی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و با نتایج تحقیق (Zhu & Zheng, 2017) و (Koohi & et al, 2019) همسویی دارد. نشاط سازمانی به مجموعه‌ای از نگرش‌ها، هیجانات مثبت، انگیزش و انرژی روانی کارکنان در محیط کار اشاره دارد. این عامل نقش مهمی در افزایش اثربخشی سازمانی دارد؛ زیرا مستقیماً بر رفتار، عملکرد و تعاملات افراد اثر می‌گذارد. نشاط سازمانی یکی از عوامل کلیدی در ارتقای اثربخشی سازمانی است. مدیران با ایجاد محیطی حمایتی، مشارکتی و مثبت می‌توانند سطح نشاط را افزایش داده و در نهایت به عملکرد بهتر و دستیابی مؤثرتر به اهداف سازمان دست یابند.

رهبری اخلاقی نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. رهبران اخلاقی می‌توانند از طریق رفتار خود محیطی ایجاد کنند که در آن به ارزش‌های اخلاقی احترام گذاشته شود. احترام نشان داده می‌شود و همه احساس امنیت و آرامش می‌کنند و سازمان‌های اخلاقی در دستیابی به اهداف خود موفق‌تر هستند و می‌توانند با موفقیت مأموریت خود را انجام دهند و منجر به بهبود عملکرد در زمینه‌های مختلف از جمله تولید، فروش، سودآوری و رضایت مشتری می‌شود. سازمان‌های فوق از منابع خود به نحو مطلوب استفاده می‌کنند و از هدر دادن آن‌ها اجتناب می‌کنند که منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود. در نتیجه سازمان‌های مؤثر در مقایسه با رقبای خود از مزیت رقابتی بالاتری برخوردارند و می‌توانند با موفقیت بیشتری در بازار فعالیت کنند. در این سازمان‌های مؤثر، کارکنان عموماً رضایت شغلی بیشتری دارند و انگیزه بیشتری برای کار دارند. رهبری اخلاقی با تکیه بر ارزش‌هایی همچون صداقت، عدالت و مسئولیت‌پذیری، نقش مهمی در ارتقای اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند و این اثر تا حد زیادی از طریق نشاط سازمانی تقویت می‌شود. زمانی که رهبران رفتارهای اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات خود نشان می‌دهند، فضایی مبتنی بر اعتماد، احترام و امنیت روانی در سازمان شکل می‌گیرد که به افزایش نشاط، انگیزش و انرژی مثبت کارکنان منجر می‌شود. این نشاط سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی، موجب افزایش تعهد، خلاقیت، همکاری و عملکرد کارکنان شده و در نهایت اثربخشی کلی سازمان را بهبود می‌بخشد. بنابراین، رهبری اخلاقی نه تنها به صورت مستقیم، بلکه از طریق ایجاد و تقویت نشاط سازمانی، زمینه دستیابی به اهداف سازمانی و عملکرد پایدار را فراهم می‌سازد. رهبری اخلاقی با الگوسازی رفتارهای مبتنی بر اصول انسانی و حرفه‌ای، بستر مناسبی برای شکل‌گیری نشاط سازمانی فراهم می‌کند و از این طریق اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهد. هنگامی که کارکنان انصاف، شفافیت و حمایت اخلاقی را در رفتار رهبران خود مشاهده می‌کنند، احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی در آنان تقویت شده و سطح نشاط، رضایت شغلی و روحیه مثبت افزایش می‌یابد. این نشاط سازمانی به عنوان نقش میانجی، موجب بهبود روابط کاری، کاهش تعارضات، افزایش مشارکت و تلاش داوطلبانه کارکنان می‌شود که در نهایت به تحقق بهتر اهداف، افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی منجر خواهد شد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- ۱) در برنامه‌های ضمن خدمت مدیران مفاهیم رهبری اخلاقی گنجانده شود.
- ۲) درباره‌ی فواید و تجارب عینی استفاده از سبک رهبری اخلاقی کارگاه‌هایی با حضور مدیران مجرب تشکیل شود.
- ۳) از مدیران مجری سبک رهبری اخلاقی حمایت لازم انجام شود و در جهت الگوسازی آن‌ها برای سایر مدیران تلاش شود.

در انجام هر پژوهشی محدودیت‌هایی وجود دارد و در این پژوهش چون جامعه آماری معلمان ابتدایی ناحیه ۲ سنندج بوده است لذا باید در تعمیم نتایج جوانب احتیاط را در نظر گرفت.

در راستای پژوهش مذکور، پژوهشگران می‌توانند به موارد زیر بپردازند:

(۱) میزان تأثیر عوامل استفاده از رهبری اخلاقی در سازمان‌ها را مقایسه و بررسی نمایند.

(۲) عوامل مؤثر بر بهبود اثربخشی سازمان‌های آموزشی را بررسی نمایند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند و رضایت آگاهانه خود را اعلام کرده‌اند و تمامی منابع به‌درستی استناد شده‌اند.

حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی از هیچ ارگان و سازمانی دریافت نکرده است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر هیچ‌گونه تعارض منافی در ارتباط با انجام، نگارش و انتشار ندارد.

References

- Abbasi, F., & Farhadi, H. (2022). Asarbakhshi baste vagheiat majazi bar ertegha keifiat zendegi kari va neshat sazmani. *Faslname Elmi-Pazhooheshi Teb-e Kar*, 14(4), 55–66. Doi:10.18502/tkj.v14i4.12314 (Abbasi, F., & Farhadi, H. (2022). Asarbakhshi baste vagheiat majazi bar ertegha keifiat zendegi kari va neshat sazmani. *Faslname Elmi-Pazhooheshi Teb-e Kar*, 14(4), 55–66. Doi:10.18502/tkj.v14i4.12314 (In Persian)
- Ahanchiān, M. R., Yazdāni, P., & Sādeghiān, S. (2017). Tasir rahbari akhlaqi bar rezayat az zendegi va shadkami ba naghsh mianji rezayat shoghli (mored: bimarestanhaye khosusi shahr Mashhad). *Modiriyat-e Omumi*, 10(38), 171–196. <https://doi.org/10.22111/jmr.2018.3721> (In Persian)
- Ahmad, Mukhtar, B. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1):77-85.[doi: 10.35335/mantik.v7i1.3635]
- Ahmadi, E., Barzegar, M., & Izadi, M. A. (2013). Rabate sakhtar sazmani ba asarbakhshi sazmani va tavanmndsazi dar beyn karmandan amoozesh va parvareh nahiehaye Shiraz. *Noavariha-ye Modiriyat-e Amoozeshi*, 8(3), 7–18. JR_JMTE-8-3_001 (In Persian)
- Akmal, A., & Elfira, A. (2024). Does organizational commitment, ethical leadership and ethical climate affect deviant behavior in the workplace? *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(2), 379–386.[doi: 10.47233/jebs.v4i2.1779]
- Amini Nejad, Zeinab, and Askari, Ahmad (2023)., A study on ethical leadership on the effectiveness of human resources in education in Assaluyeh. *Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting*, 6(4), 18-29(In Persian)

- Ansari-Kahriz, Afshin, Gholamhossein Pournouri, Soraya and Ghahramani, Jafar. (1404). Identification factors on social ethics and quality in universities. *Educational Leadership*, 6(1), 212-222. doi: 10.22098/ael.2025.16420.1514(In Persian)
- Ardalan, M. R., Tajrobi, M., & Mo'joooni, H. (2019). Naghsh rahbari akhlaqi dar raftar shahrvandi sazmani ba mianjigari edalat va ta'ahhod sazmani. *Modiriyat bar Amoozesh Sazmanha*, 8(2), 11-46. (In Persian)
- Arabshehi, A., & Zangeneh Ebrahimi, Z. (2022). Naghsh rahbari ma'navi dar neshat sazmani ba tavajoh be mianjigari tavanmndsazi ravanshenakhti. *Motale'at Modiriyat Rahbordi Defa Melli*, 6(24), 227-254. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23831324.1400.15.53.12.6> (In Persian)
- Ayshe, Hyusein., Serife, Zihni, Eyupoglu. (2023). Ethical Leadership and Perceived Organisational Politics: The Mediating Role of Social Loafing. *International journal of organizational leadership*, 12(2):125-143. [doi: 10.33844/ijol.2023.60354]
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. [doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002]
- Chang, E. H., Chugh, D., & Akinola, M. (2019). Diversity thresholds: How society norms, visibility, and scrutiny relate to group composition. *Academy of Management Journal*, 62(1), 144-171 [doi:10.5465/amj.2017.0440]
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086-1093.[doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.011]
- Dehqān, A., Koohi, A., Hāshami, A., & Minaei, A. (2019). Rabete beyn sakhtar tavanmndsaz madāres ba khoshnoodi shoghli moalleman va asarbakhshi madāres ebtedāyi shahr Qarchak. *Majale Moshavere Shoghli va Sazmani*, 11(40), 99-114. (In Persian)
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: Impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568-588. [doi:10.1108/IJOA-05-2020-2184]
- Hadipour, Ebadallah; Mohammadkhani, Kamran; and Mohammad Davoudi, Amirhossein (2021). Identifying and analyzing obstacles affecting organizational vitality in government organizations. *Journal of Sociology of Education*, 8(1), 97-108(In Persian)
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical leadership and innovative behavior: Mediating role of voice behavior and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 14(9), 5125
- Khodāparast, M., & Bāqerzādeh, M. R. (2021). Shenāsaei ab'ad va mo'allefeyeh adam neshat sazmani dar sazmanha-ye dolati ba tekniqe Delphi Fāzi. *Motale'at Raftari dar Modiriyat*, 28(12), 48-65. (In Persian)

- Lindsay, J., & Pryce-Jones, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130–134[doi:10.1108/ICT-10-2013-0072]
- Lloyd, K. J., Boer, D., Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431-451[doi:10.1177/2329488415572778]
- Meghna, Goswami., Rakesh, Kumar, Agrawal., Anil, Kumar, Goswami. (2020). Ethical leadership in organizations: evidence from the field. 37(1):122-144. [doi: 10.1108/IJOES-04-2020-0048]
- MIHCI, H., & Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 753–773.
- Mirzakhani, A., Ahi Senzighi, P., & Dorvishi, S. (2023). Tasir rahbari akhlaqi bar pishgiri az farsudegi shoghli karmandan ba naghsh vaset neshat sazmani. *Modiriyat Danesh Sazmani*, 3(11), 26–38. (In Persian)
- Moeinikia, Mehdi, Foroughi Soha, Fardin, Ershadi Fard, Rasoul and Omidvar, Azim. (1403). The effect of ethical leadership and job commitment on organizational responsiveness through the mediation of organizational voice in Mohaghegh Ardabili University. *Applied Educational Leadership*, (), -. doi: 10.22098/ael.2023.11360.1140 (In Persian).
- Niazi, M., & Zolfaghari, A. (2023). Tarahi alghoye avamel mo'asser bar neshat sazmani karmandan: pazhooheshi be ravesh faratarakib. *Modiriyat Farhang Sazmani*, 21(2), 155–169. (In Persian)
- Rahimi Nejad, S. P., & Golparvar, M. (2019). Karkardhaye rahbari akhlaqi va rahbari hemayati bar sarmaye ravanshenakhti va asarbakhshi sazmani. *Akhlaq dar Olum va Fanavari*, 14(1), 26–34. (In Persian)
- Shahrbabaki, S., & Kazemi, H. (2016). Rabete beyn neshat sazmani va asarbakhshi sazmani. 5th International Conference on Accounting and Management, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/577185> (In Persian)
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency-based superior performance and organizational effectiveness. *Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 218–225. [doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0128]
- Siros, V., & Mo'joni, H. (2021). Tasir rahbari akhlaqi dar asarbakhshi sazmani madāres ba naghsh mianji tavanmndsazi ravanshenakhti va khalaghiat. *Pazhoohesh dar Nizamhaye Amoozeshi*, 15(53), 163–178. (In Persian)
- Tootian, Sedighe; Asadollah, Shahrara; and Mehri, Bigdali (2018). Investigating the relationship between personality traits, creativity and organizational performance of human resources education managers in Region 5 of Tehran Province. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 12(40), 749-766(In Persian)

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. [doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002]
- Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 95–115.[doi:10.1017/beq.2016.11]
- Ziebecki, B. (2013). Relations between organizational effectiveness and efficiency in public sector units. *Problems of Management in the 21st Century*, 8, 102-110.)
- Ahanchiān, M. R., Yazdāni, P., & Sādeghiān, S. (2017). Tasir rahbari akhlaqi bar rezayat az zendegi va shadkami ba naghsh mianji rezayat shoghli (mored: bimarestanhaye khosusi shahr Mashhad). *Modiriyat-e Omumi*, 10(38), 171–196. <https://doi.org/10.22111/jmr.2018.3721> (In Persian)
- Ahmad, Mukhtar, B. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1):77-85.[doi: 10.35335/mantik.v7i1.3635]
- Ahmadi, E., Barzegar, M., & Izadi, M. A. (2013). Rabate sakhtar sazmani ba asarbakhshi sazmani va tavanmndsazi dar beyn karmandan amoozesh va parvareh nahiehaye Shiraz. *Noavariha-ye Modiriyat-e Amoozeshi*, 8(3), 7–18. JR_JMTE-8-3_001 (In Persian)
- Akmal, A., & Elfitra, A. (2024). Does organizational commitment, ethical leadership and ethical climate affect deviant behavior in the workplace? *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(2), 379–386.[doi: 10.47233/jebs.v4i2.1779]
- Amini Nejad, Zeinab, and Askari, Ahmad (2023)., A study on ethical leadership on the effectiveness of human resources in education in Assaluyeh. *Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting*, 6(4), 18-29(In Persian)
- Ardalan, M. R., Tajrobi, M., & Mo'joooni, H. (2019). Naghsh rahbari akhlaqi dar raftar shahrvandi sazmani ba mianjigari edalat va ta'ahhod sazmani. *Modiriyat bar Amoozesh Sazmanha*, 8(2), 11–46. (In Persian)
- Arabshehi, A., & Zangeneh Ebrahimi, Z. (2022). Naghsh rahbari ma'navi dar neshat sazmani ba tavajoh be mianjigari tavanmndsazi ravanshenakhti. *Motale'at Modiriyat Rahbordi Defa Melli*, 6(24), 227–254. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23831324.1400.15.53.12.6> (In Persian)
- Ayshe, Hyusein., Serife, Zihni, Eyupoglu. (2023). Ethical Leadership and Perceived Organisational Politics: The Mediating Role of Social Loafing. *International journal of organizational leadership*, 12(2):125-143. [doi: 10.33844/ijol.2023.60354]
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. [doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002]

- Chang, E. H., Chugh, D., & Akinola, M. (2019). Diversity thresholds: How society norms, visibility, and scrutiny relate to group composition. *Academy of Management Journal*, 62(1), 144–171 [doi:10.5465/amj.2017.0440]
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093.[doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.011]
- Dehqān, A., Koohi, A., Hāshami, A., & Minaei, A. (2019). Rabete beyn sakhtar tavanmndsaz madāres ba khoshnoodi shoghli moalleman va asarbakhshi madāres ebtedāyi shahr Qarchak. *Majale Moshavere Shoghli va Sazmani*, 11(40), 99–114. (In Persian)
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: Impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568–588. [doi:10.1108/IJOA-05-2020-2184]
- Hadipour, Ebadallah; Mohammadkhani, Kamran; and Mohammad Davoudi, Amirhossein (2021). Identifying and analyzing obstacles affecting organizational vitality in government organizations. *Journal of Sociology of Education*, 8(1), 97-108(In Persian)
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical leadership and innovative behavior: Mediating role of voice behavior and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 14(9), 5125
- Khodāparast, M., & Bāqerzādeh, M. R. (2021). Shenāsaei ab'ad va mo'allefeyeh adam neshat sazmani dar sazmanha-ye dolati ba tekniqe Delphi Fāzi. *Motale'at Raftari dar Modiriyat*, 28(12), 48–65. (In Persian)
- Lindsay, J., & Pryce-Jones, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130–134[doi:10.1108/ICT-10-2013-0072]
- Lloyd, K. J., Boer, D., Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431-451[doi:10.1177/2329488415572778]
- Meghna, Goswami., Rakesh, Kumar, Agrawal., Anil, Kumar, Goswami. (2020). Ethical leadership in organizations: evidence from the field. 37(1):122-144. [doi: 10.1108/IJOES-04-2020-0048]
- MIHCI, H., & Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 753–773.
- Mirzakhani, A., Ahi Senzighi, P., & Dorvishi, S. (2023). Tasir rahbari akhlaqi bar pishgiri az farsudegi shoghli karmandan ba naghsh vaset neshat sazmani. *Modiriyat Danesh Sazmani*, 3(11), 26–38. (In Persian)
- Niazi, M., & Zolfaghari, A. (2023). Tarahi alghoye avamel mo'asser bar neshat sazmani karmandan: pazhooheshi be ravesh faratarakib. *Modiriyat Farhang Sazmani*, 21(2), 155–169. (In Persian)

- Rahimi Nejad, S. P., & Golparvar, M. (2019). Karkardhaye rahbari akhlaqi va rahbari hemayati bar sarmaye ravanshenakhti va asarbakhshi sazmani. *Akhlaq dar Olum va Fanavari*, 14(1), 26–34. (In Persian)
- Shahrbabaki, S., & Kazemi, H. (2016). Rabete beyn neshat sazmani va asarbakhshi sazmani. *5th International Conference on Accounting and Management*, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/577185> (In Persian)
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency-based superior performance and organizational effectiveness. *Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 218–225. [doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0128]
- Siros, V., & Mo'joooni, H. (2021). Tasir rahbari akhlaqi dar asarbakhshi sazmani madāres ba naghsh mianji tavanmndsazi ravanshenakhti va khalaghiat. *Pazhooresh dar Nizamhaye Amoozeshi*, 15(53), 163–178. (In Persian)
- Tootian, Sedighe; Asadollah, Shahrara; and Mehri, Bigdali (2018). Investigating the relationship between personality traits, creativity and organizational performance of human resources education managers in Region 5 of Tehran Province. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 12(40), 749-766 (In Persian)
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. [doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002]
- Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 95–115. [doi:10.1017/beq.2016.11]
- Ziebicki, B. (2013). Relations between organizational effectiveness and efficiency in public sector units. *Problems of Management in the 21st Century*, 8, 102-110.