

Ethical Leadership and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior

Mostafa Mahmoudi¹  | Samaneh Rahmatinia² 
Shirkooch Mohammadi³  

1. PhD student, Department of Educational Management, Semnan University, Semnan, Iran. **Email:** mostafa.mhd@yahoo.com
2. PhD student, Department of Educational Management, Semnan University, Semnan, Iran. **Email:** rahmatiniasamane1403@gmail.com
3. **Corresponding Author:** Assistant Professor, Department of Educational Management, Semnan University, Semnan, Iran. **Email:** sh.mohammadi@semnan.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Received: 04/02/2026 Revised: 20/02/2026 Accepted: 06/03/2026 Published: 25/03/2026 Keywords ethical leadership, organizational citizenship behavior (OCB), organizational commitment, teachers.	Objective: This study aimed to investigate the structural relationships between ethical leadership and teachers' organizational commitment, emphasizing the mediating role of organizational citizenship behavior (OCB). Method: This applied, descriptive-correlational study utilized structural equation modeling (SEM). The statistical population comprised all secondary (junior and senior) school teachers (grades 7–12) in Noor city (N=620) during the 2025–2026 academic year. Based on the number of observable variables, a sample size of 300 was determined and selected using stratified random sampling. Data were collected using Standard Questionnaires on Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Commitment. The reliability of the instruments was confirmed with Cronbach's alpha coefficients of 0.91, 0.82, and 0.89, respectively. Data analysis was conducted using correlation matrices, the Sobel test, and structural equation modeling. Findings: The results indicated that ethical leadership has a direct and significant relationship with teachers' organizational citizenship behavior and organizational commitment. Furthermore, organizational citizenship behavior was found to be directly associated with teachers' organizational commitment. Additionally, ethical leadership indirectly influences teachers' organizational commitment through the mediating role of organizational citizenship behavior. Conclusion: The findings demonstrate that teachers' perceptions of ethical leadership among school principals influence their organizational commitment both directly and through the mediating role of organizational citizenship behavior. These results highlight the importance of developing ethical leadership in schools and fostering teachers' organizational citizenship behaviors as effective strategies for enhancing organizational commitment.

Cite this article

Mahmoudi, M., Rahmatinia, S., & Mohammadi, S. (2026). Ethical leadership and teachers' organizational commitment: examining the mediating role of organizational citizenship behavior. *Applied Issues in Islamic Education*, 11 (1), 109-132.
<http://dx.doi.org/10.66224/qaiie.11.1.109>



© The Author(s). Publisher: Academy of Scientific Studies in Education.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: In contemporary educational systems, teachers' organizational commitment is recognized as one of the most influential factors affecting educational quality, school effectiveness, and the achievement of educational goals. Research has shown that committed teachers demonstrate higher levels of motivation, responsibility, and participation, thereby contributing more effectively to educational performance and student achievement (Wang et al., 2020; Yue et al., 2025). In this regard, ethical leadership, characterized by fairness, integrity, transparency, and mutual respect, is considered a significant determinant of employees' professional attitudes and behaviors and can foster organizational commitment while enhancing the quality of interpersonal relationships within educational settings (Martin et al., 2022; Tayfour, 2020).

Furthermore, organizational citizenship behavior (OCB), which encompasses discretionary behaviors that extend beyond formal job requirements, plays a crucial role in enhancing organizational effectiveness, strengthening professional collaboration, and improving school performance (Kumari & Thapliyal, 2017). Previous studies suggest that ethical leadership can promote organizational citizenship behavior and, consequently, enhance desirable organizational outcomes. However, most existing research has focused on the direct relationships among ethical leadership, organizational citizenship behavior, and organizational commitment, while limited attention has been paid to the mediating role of organizational citizenship behavior in explaining how ethical leadership influences organizational commitment, particularly in educational settings. Therefore, the present study aimed to examine the structural relationships among ethical leadership, organizational citizenship behavior, and teachers' organizational commitment, as well as the mediating role of organizational citizenship behavior in these relationships.

Method: This applied study employed a descriptive-correlational design using structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of all secondary (junior and senior) school teachers in Noor city, Iran, during the 2025–2026 academic year ($N = 620$). Based on the recommended sample-to-item ratio for SEM and considering the number of questionnaire items, a sample of 300 teachers was selected using proportionate stratified random sampling.

Data were collected using three standardized instruments: the Ethical Leadership Questionnaire developed by De Hoogh and Den Hartog (2008), Allen and Meyer's (1990) Organizational Commitment Questionnaire, and Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie's (1990) Organizational Citizenship Behavior Questionnaire. Face and content validity of the instruments were confirmed by experts in educational management. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficients, yielding values of 0.91 for ethical leadership, 0.82 for organizational commitment, and 0.89 for organizational citizenship behavior.

To control for potential confounding effects, teachers' demographic characteristics, including gender, years of service, and educational level, were incorporated into the model as control variables. Data were analyzed using SPSS version 25 and SmartPLS version 3 through descriptive statistics, Pearson correlation coefficients, and structural equation modeling techniques.

Findings: Descriptive findings indicated that the mean scores of ethical leadership (54.33), organizational citizenship behavior (52.51), and organizational commitment (80.88) were at relatively desirable levels among the participating teachers. Examination of skewness and kurtosis indices confirmed that the data were normally distributed.

The results of Pearson correlation analysis revealed significant positive relationships between ethical leadership and organizational commitment, ethical leadership and organizational citizenship behavior, as well as organizational citizenship behavior and organizational commitment. Structural equation modeling further demonstrated that ethical leadership had significant positive direct effects on both organizational commitment and organizational citizenship behavior. Moreover, organizational citizenship behavior exerted a significant positive effect on organizational commitment.

The analysis of indirect effects indicated that ethical leadership had a positive and significant influence on organizational commitment through organizational citizenship behavior. In addition, the Sobel test confirmed the mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between ethical leadership and organizational commitment. Furthermore, model fit indices indicated that the proposed model exhibited an acceptable fit with the observed data.

Discussion and Conclusion: The findings revealed that ethical leadership is a key determinant of teachers' organizational commitment and enhances it both directly and indirectly by promoting organizational citizenship behavior. These results suggest that school leaders who demonstrate ethical leadership create an environment of trust, fairness, transparency, and mutual respect, thereby encouraging teachers to engage in discretionary behaviors beyond their formal job responsibilities. Under such conditions, teachers' sense of belonging, loyalty, and commitment to organizational values and goals is strengthened, leading to higher levels of organizational commitment.

The findings also demonstrated that organizational citizenship behavior serves as an effective mediating mechanism in explaining the relationship between ethical leadership and organizational commitment and can be considered an important pathway through which ethical leadership influences teachers' organizational attitudes and behaviors. From a theoretical perspective, the findings support the assumptions of Social Exchange Theory and Organizational Justice Theory, highlighting the critical role of ethical leadership in shaping positive organizational attitudes and behaviors. From a practical perspective, enhancing ethical leadership competencies among school principals, fostering supportive, psychologically safe school environments, increasing teachers' participation in school decision-making processes, and promoting a culture of organizational citizenship behavior may substantially strengthen organizational commitment and improve school effectiveness.

Nevertheless, given that the study was limited to teachers in Noor city and relied on self-reported data, the generalizability of the findings should be approached with caution. Future research is therefore encouraged to employ longitudinal studies, utilize mixed-method approaches, and investigate additional mediating and moderating variables to further expand understanding in this area.

Acknowledgments: The authors would like to express their sincere gratitude to all teachers who participated in this study, as well as to the administrators and officials of the Departments of Education in the cities of Chamestan and Noor for their valuable cooperation and support throughout the research process.

Ethical Considerations: All ethical principles of research were observed throughout the study, including voluntary participation, informed consent, confidentiality of participants' information, protection of privacy, and the use of data solely for scientific research purposes.

Conflict of Interest: The authors declare that there is no conflict of interest regarding the conduct, authorship, or publication of this study.



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و
برنامه‌ریزی آموزشی



پژوهشکده تعلیم و تربیت



پژوهشکده
مطالعات آموزش و پرورش

رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی معلمان: بررسی نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی

مصطفی محمودی^۱ | سمانه رحمتی‌نیا^۲ | شیرکوه محمدی^۳

۱. دانشجوی دکترای گروه مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: mostafa.mhd@yahoo.com

۲. دانشجوی دکترای گروه مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: rahmatiniasamane1403@gmail.com

۳. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: sh.mohammadi@semnan.ac.ir

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی روابط ساختاری میان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی معلمان با تأکید بر نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی انجام شد. روش: این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی-همبستگی بود که با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام گرفت. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مقاطع متوسطه اول و دوم شهرستان نور (۶۲۰ نفر) در سال تحصیلی ۱۴۰۵-۱۴۰۴ بود. حجم نمونه بر اساس تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر، ۳۰۰ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی گردآوری شد. پایایی ابزارها به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱، ۰/۸۲ و ۰/۸۹ تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از ماتریس همبستگی، آزمون سوبل و مدل معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌ها: نتایج نشان داد رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی معلمان رابطه مستقیم و معناداری دارد. همچنین رفتار شهروندی سازمانی به‌طور مستقیم با تعهد سازمانی معلمان مرتبط است. افزون بر این، رهبری اخلاقی از طریق رفتار شهروندی سازمانی به‌صورت غیرمستقیم بر تعهد سازمانی معلمان اثرگذار است. نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد ادراک معلمان از رهبری اخلاقی مدیران مدارس، به‌طور مستقیم و نیز از طریق نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، بر تعهد سازمانی آنان اثرگذار است. این یافته‌ها بر اهمیت توسعه رهبری اخلاقی در مدارس و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان به‌عنوان راهبردهایی مؤثر در ارتقای تعهد سازمانی تأکید دارد.	نوع مقاله: پژوهشی دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۵ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۱۵ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۵ کلیدواژه‌ها رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، معلمان.
محمودی، مصطفی، رحمتی‌نیا، سمانه، و محمدی، شیرکوه (۱۴۰۵). رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی معلمان: بررسی نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی. <i>مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی</i>، ۱۱ (۱)، ۱۳۳-۱۰۹. http://dx.doi.org/10.66224/qaiie.11.1.109	استناد ناشر: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش. © نویسندگان.



مقدمه

در سال‌های اخیر، مدارس به دنبال توجه بیشتر به ویژگی‌های جامع آموزش و پرورش بوده‌اند. برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی، مدیران و معلمان در پی درک مؤلفه‌ها و اجرای رویکرد آموزش همه‌جانبه دانش‌آموزان در مدارس هستند و برای تحقق جامعیت و تمامیت آموزش (که در نظام‌های آموزشی اسلامی از آن با عنوان تربیت یاد می‌شود) تلاش می‌کنند (بریفکانی^۱، ۲۰۲۱). در این میان، تعهد سازمانی معلمان به عنوان یک متغیر کلیدی که بر اصلاح آموزش، حفظ معلم و موفقیت سازمانی مدارس تأثیر می‌گذارد، ظاهر می‌شود (یوه، الیاس و حمید^۲، ۲۰۲۵). از آنجا که سطح بالایی از تعهد سازمانی معلمان می‌تواند جابجایی معلمان را کاهش و کیفیت تدریس و تحقیق را افزایش دهد و از دستیابی به اهداف توسعه پایدار حمایت کند (وانگ، چو، وانگ، پن و سون^۳، ۲۰۲۰). به همین دلیل مدارس و مدیران آموزشی به دنبال معلمان مسؤل و متعهد هستند. اهمیت تعهد سازمانی معلم در ارتقای توسعه تیم کاری معلمان و پیشرفت دانش‌آموزان نیز به طور گسترده در زمینه‌های آموزشی مختلف شناخته شده است (وو و فو^۴، ۲۰۲۴). با این حال، تعهد سازمانی معلم مفهومی پیچیده و چند بعدی است و محققان مختلف دیدگاه‌های متفاوتی را ارائه کرده‌اند (هوانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). در میان آنها، مدل سه‌جزئی تعهد سازمانی پرکاربردترین چارچوب نظری است که بر اهمیت سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری تأکید دارد (دو^۶، ۲۰۲۳). که عبارتند از: ۱- تعهد عاطفی: به معنای پیوند هیجانی و احساس تعلق و هویت‌یافتگی کارکنان نسبت به سازمان است و نشان‌دهنده‌ی درگیری عمیق آنان در محیط سازمانی می‌باشد. ۲- تعهد مستمر: بیانگر تمایل فرد به تداوم حضور در سازمان است و بازتاب‌دهنده‌ی سنجش هزینه‌های ترک خدمت در برابر مزایای ماندن در سازمان محسوب می‌شود. و ۳- تعهد هنجاری: ناظر بر احساس وظیفه‌مندی و الزام اخلاقی کارکنان برای ادامه‌ی همکاری و باقی ماندن در سازمان است. این بعد از تعهد موجب می‌شود که کارکنان به علت احساس وفاداری یا وظیفه در سازمان ماندگار باشند و آنها احساس کنند که کارشان انجام دادن یک کار درست می‌باشد.

افراد دارای تعهد سازمانی توجه زیادی به سازمان‌شان دارند و از کار کردن در آن بر خود می‌بالند و معتقدند کیفیت کار در واحد آن‌ها عالی است (دهقان منشادی، ۱۳۹۶). با این حال، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه آموزش نشان می‌دهد که تعهد سازمانی معلمان با متغیرهای گوناگونی ارتباط دارد. از جمله این متغیرها می‌توان به خودکارآمدی معلمان (باهات و ایشیک^۷، ۲۰۲۳)، رضایت شغلی و حمایت سازمانی (لین^۸، ۲۰۲۴؛ چی و هان^۹، ۲۰۲۵)، توانمندسازی (بودوآیا، مقداد، القدیری، سرا و بالمون^{۱۰}، ۲۰۲۴)، رهبری و جو سازمانی (تیکا^{۱۱}، ۲۰۲۴)، رهبری مشارکتی (ابوالعبان و ارهان^{۱۲}، ۲۰۲۴)، سلامت سازمانی مدارس (زلکه و ونده^{۱۳}، ۲۰۲۱)، فرهنگ مدرسه (اسماوان، مروان و گانی^{۱۴}، ۲۰۲۵) و سبک‌های رهبری (والد خزال^{۱۵}، ۲۰۲۴) اشاره کرد.

1. Brifkani
2. Yue, Alias & Hamid
3. Wang, Chu, Wang, Pan, Sun
4. Wu & Fu
5. Huang
6. Du
7. Bahat & Işık
8. Lin

9. Qi & Han
10. Boudouaia, Miqdad, AL-Qadri, Saraa, Belmamoune
11. Thika
12. Abulaaban & Erhan
13. Zeleke & Wende
14. Ismawan, Marwan & Gani
15. Walled Khazzal

در این راستا، یکی از عواملی که همانندسازی افراد با سازمان را پرورش می‌دهد و منجر به افزایش تعهد سازمانی آنها می‌شود رهبری است (رامان، چاه و دان^۱، ۲۰۱۵). با وجود تنوع دیدگاه‌ها و نظریه‌های مطرح‌شده درباره رهبری، میان پژوهشگران توافق نسبی وجود دارد که رهبری فرایندی مبتنی بر نفوذ و تأثیرگذاری است که در قالب تعاملات گروهی شکل می‌گیرد و تحقق اهداف مشترک را دنبال می‌کند (نورثوس^۲، ۲۰۲۵). صرف‌نظر از بحث‌های نظری، هوی و میسکل^۳ (۲۰۱۶) رهبری را به‌طور گسترده به‌عنوان یک فرایند اجتماعی که در آن یک فرد یا یک گروه، حرکت به سمت یک هدف مشترک را تحت تأثیر قرار می‌دهد، معرفی کرده‌اند. در زمینه رهبری نظریه‌های بسیاری به وسیله مکاتب مختلف مطرح شده است که یکی از این نظریات، نظریه رهبری اخلاقی^۴ است. در پژوهش حاضر، رهبری اخلاقی از منظر ادراک معلمان نسبت به رفتارها و عملکرد اخلاقی مدیران مدارس مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین، اگرچه مدیران مدارس به‌عنوان منبع اعمال رهبری اخلاقی مطرح هستند، اما واحد تحلیل و منبع گردآوری داده‌ها معلمان بوده‌اند.

در محیط‌های آموزشی، رهبری اخلاقی معمولاً در قالب رفتارها و تصمیم‌های مدیران مدارس تجلی می‌یابد و آثار آن از طریق ادراک و تجربه معلمان قابل ارزیابی است. رهبری اخلاقی می‌تواند فضای تعامل و اعتماد را تقویت کند و از طریق آن یادگیری سازمانی را تسهیل نماید (جعفری و قبیتی، ۱۴۰۴). رهبری اخلاقی، رفتار نسبتاً مناسبی را از طریق اعمال و روابط شخصی نشان می‌دهد و این رفتار را از طریق ارتباط دوسویه‌ای که به تقویت فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کند، ترویج می‌کند (مارتین^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین این نوع رهبری با نمایش رفتارهای اخلاقی در سطوح فردی و بین‌فردی آغاز می‌شود و سپس با ارتباط دوسویه با پیروان و استفاده از سازوکارهای تقویت و پاداش، این الگوها را ترویج و گسترش می‌دهد. چکیده‌ای از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی را می‌توان در سه سطح تفکیک کرد: سطح ساختاری (سطح اول): این سطح به ویژگی‌های مدیریتی و سازمانی معطوف است که بر تصمیم‌گیری بی‌طرفانه، اجرای منصفانه و شفاف قوانین و فرآیندها، و همچنین تشویق، انگیزش و همراه‌ساختن معلمان در جهت تحقق اهداف تأکید دارد. در این چارچوب، کار تیمی و هماهنگی گروهی نیز مورد حمایت قرار می‌گیرد. سطح شخصیت و ارزش‌محوری (سطح دوم): در این سطح، تمرکز بر ویژگی‌های فردی رهبر است که شامل تقسیم عادلانه وظایف، حفظ صداقت شخصی، و ایجاد سیستمی است که افراد پایبند به ارزش‌ها را پاداش داده و متخلفان را جریمه می‌کند؛ و سطح تعاملات انسانی (سطح سوم): این سطح بر ارتباط حرفه‌ای و انسانی با دیگران، قدردانی مناسب از افراد و توجه به نیازها و خواسته‌های آنها تمرکز دارد (تایفور^۶، ۲۰۲۰).

رهبری اخلاقی منجر به افزایش عملکرد می‌شود، در حالی که فقدان رهبران اخلاقی، روحیه را کاهش می‌دهد و در نتیجه منجر به عملکرد پایین می‌شود (اونان^۷، ۲۰۲۲). بنابراین، می‌توان گفت که استانداردهای اخلاقی رابطه نزدیکی با تعهد سازمانی دارند. همچنین معلمان که با استانداردهای فرهنگ اخلاقی مدارس خود درگیر هستند، عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی^۸ بهتری نیز از خود نشان خواهند

1. Raman , Cheah & Don

2. Northouse

3. Hoy and Miskel

4. Ethical leadership

5. Martin

6. Tayfour

7. Onan

8. Organizational Citizenship Behavior

داد (تانگ‌کوارو و تانوتو^۱، ۲۰۲۳). در این راستا پژوهشگران اظهار داشتند که اگر رهبران مدرسه، مدیریت آموزشی غیراخلاقی را ترویج دهند، این رفتار ناگزیر بر رفتارهای کاری معلمان تأثیر می‌گذارد و منجر به کاهش انگیزه و رضایت شغلی، افزایش استرس شغلی و رفتار شهروندی سازمانی ضعیف می‌شود (کاوکرای و سنگساوانگ^۲، ۲۰۲۱). رفتار شهروندی سازمانی از چند جنبه با معلمان پیوند خورده است. نخست اینکه اینکه معلمان نقش کلیدی در مؤسسات آموزشی ایفا می‌کنند؛ نگرش‌ها و رفتارهای مثبت آنان برای ایجاد یک فضای آموزشی مؤثر و سازنده بسیار حیاتی است. دوم اینکه معلمانی که رفتارهایی مانند همکاری و کمک به همکاران، حمایت از دیدگاه‌ها و ارزش‌های مدرسه، و مشارکت در فعالیت‌های فوق‌برنامه را از خود نشان می‌دهند، نقش مهمی در موفقیت کلی مدرسه ایفا می‌کنند.

رفتار فراتر از منظر اسلام بر محور مفاهیمی چون احسان و فضل تبیین می‌شود. احسان در آموزه‌های اسلامی در برابر عدل در روابط اجتماعی واقع شده که به منزله رفتاری درون نقشی است (عزتی، دیالمه و افضل قادی، ۱۳۹۸). در چارچوب نظریه اورگان^۳ (۲۰۱۸)، رفتار شهروندی سازمانی شامل پنج مؤلفه مستقل اما مکمل است: ۱- نوع دوستی: معلمانی که بدون انتظار دریافت پاداش، داوطلبانه به همکاران یا مدرسه کمک می‌کنند، مانند یاری‌رسانی به تازه‌واردان یا مشارکت در اجرای پروژه‌های تیمی. ۲- وظیفه‌شناسی: معلمانی که وظایف خود را با دقت، پشتکار و انضباط انجام داده و فراتر از الزامات شغلی عمل می‌کنند، به گونه‌ای که نقش پررنگ‌تری نسبت به حداقل انتظارات نشان دهند. ۳- جوانمردی: معلمانی که در مواجهه با مشکلات یا شرایط نامطبوع، بدون شکایت و با بردباری عمل می‌کنند و به حفظ روحیه مثبت گروه می‌اندیشند. ۴- ادب: این مؤلفه شامل رفتارهای پیش‌گیرانه‌ای است که از بروز تعارض جلوگیری می‌کند، مانند اطلاع‌رسانی منظم، رعایت احترام متقابل و جلوگیری از ایجاد بار اضافی برای دیگران؛ و ۵- فضیلت مدنی: مشارکت فعال معلمان در فرایندهای سازمانی، حضور در جلسات غیرالزامی، مطالعه رویدادها و اطلاعیه‌های سازمان و دفاع از ارزش‌ها و اهداف مشترک مدرسه.

رفتار شهروندی سازمانی به دلیل مزایای بی‌شماری که برای افراد و سازمان‌ها دارد، بسیار حائز اهمیت است. این امر عملکرد و کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد (کوماری و تاپلیال^۴، ۲۰۱۷)، انسجام تیمی را تقویت می‌کند و عملکرد تیمی را ارتقا می‌دهد (لین و پنگ^۵، ۲۰۱۰). در سطح فردی، رفتار شهروندی سازمانی رفاه و رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد (لستاری و غابی^۶، ۲۰۱۸)، عملکرد و ارزیابی‌های عملکرد را بهبود می‌بخشد (آلن و راش^۷، ۱۹۹۸) و روابط و همکاری در محل کار را تقویت می‌کند (پودساکوف^۸ و همکاران، ۱۹۹۷).

در این راستا و برای سهولت در مقایسه نتایج و روش‌های به‌کاررفته در پژوهش‌های گذشته، خلاصه‌ای از مهم‌ترین مطالعات در جدول ۱ ارائه شده است.

1. Tangkavarow & Tanoto
2. Kaewkrajay & Saengsawang
3. Organ
4. Kumari & Thapliyal

5. Lin & Peng
6. Lestari & Ghabby
7. Allen & Rush
8. Podsakoff

جدول ۱: نمونه از پژوهش‌های انجام شده در راستای موضوع پژوهش

نویسندگان	سال	موضوع پژوهش	نتایج پژوهش
تمرین، نورسید، جناح و قمریه ^۱	۲۰۲۴	نقش رهبری در بهبود رفتار و عملکرد شهروندی سازمانی معلمان دبیرستان‌های حرفه‌ای	رهبری تأثیر مثبتی بر عملکرد معلمان دارد و رفتار شهروندی سازمانی عملکرد آنان را بهبود می‌بخشد.
سعد ^۲	۲۰۲۵	تأثیر مستقیم و غیرمستقیم ابعاد رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری	رهبری اخلاقی تأثیر مثبت مستقیمی بر تعهد سازمانی دارد و از طریق کیفیت زندگی کاری نیز تأثیر مثبت غیرمستقیم دارد.
کورکونی، گالانیس و آتاناساکیس ^۳	۲۰۲۵	تأثیر رهبری اخلاقی و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی پرسنل پرستاری	رهبری اخلاقی با تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان ارتباط مثبت دارد.
سانتیگو-تورنر ^۴	۲۰۲۵	رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی در بخش برق کلمبیا: نقش میانجی اثربخشی خود در کار	رهبران اخلاقی باعث افزایش تعهد سازمانی از طریق افزایش اثربخشی خود در کار می‌شوند.
بهادری، قاسمی و حسن پور ^۵	۲۰۲۱	بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی در سازمان‌های آتش‌نشانی	رابطه مثبت و معناداری بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی وجود دارد.
سو و هان ^۶	۲۰۲۵	ارتقای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط از دیدگاه رهبری اخلاقی	رهبری اخلاقی تأثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و از طریق جو اخلاقی، مدل‌سازی نقش اخلاقی و رفاه عاطفی اثر واسطه‌ای جزئی دارد.
کوبن، آلانگ و لی ^۷	۲۰۲۵	ارتباط رهبری اخلاقی و مشارکت کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی	تنها رهبری اخلاقی متمرکز بر ارتقا مستقیماً با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است؛ انگیزه خدمت عمومی نقش واسطه‌ای دارد.
فتسومبات و نا-نان ^۸	۲۰۲۳	اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی با واسطه‌های استرس شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی	رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی دارد؛ استرس و رضایت شغلی به عنوان واسطه‌های جزئی عمل می‌کنند.
اردلان، تعجبی و معجونی	۱۳۹۸	نقش رهبری اخلاقی در رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و تعهد سازمانی	رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی، اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارند. همچنین، رهبری اخلاقی با میانجی‌گری عدالت و تعهد سازمانی، اثر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.
قلی‌پور و صمدی مبارکاتی	۱۳۹۴	مدل‌سازی ساختاری ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان	رابطه مثبت و معنادار میان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی.

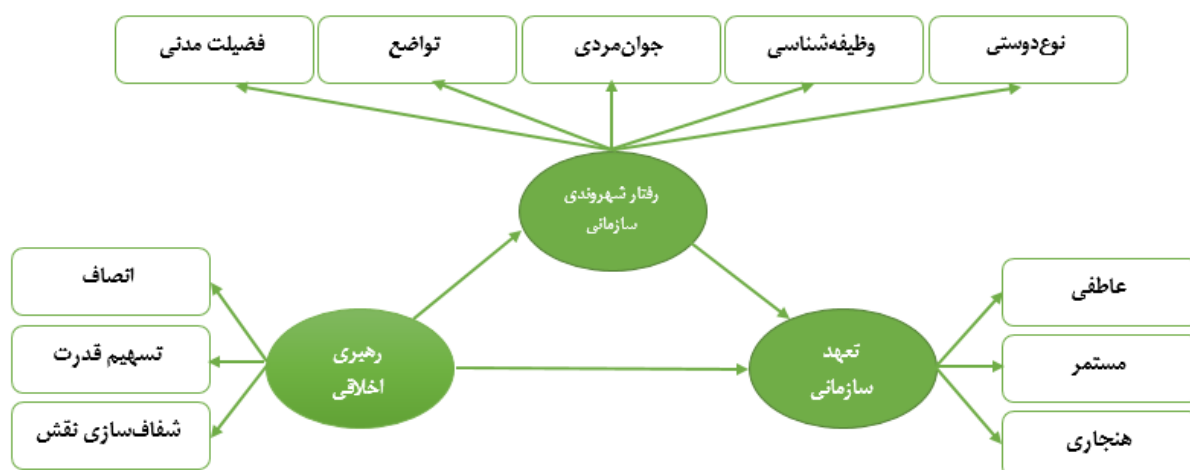
با وجود تأیید گسترده نقش رهبری اخلاقی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات پژوهشی، بررسی واقعیت‌های میدانی مدارس نشان می‌دهد که سیاست‌های اخلاق‌محور مدیریتی و رفتارهای واقعی معلمان همچنان با یکدیگر همخوانی کامل ندارند. در بسیاری از مدارس، اگرچه مدیران بر اصول اخلاقی، عدالت و احترام تأکید می‌کنند، اما کاهش تعهد سازمانی، افت انگیزه در انجام وظایف فراتر از نقش رسمی و ضعف مشارکت داوطلبانه معلمان مشاهده می‌شود. این وضعیت نشان می‌دهد که صرف وجود رهبری اخلاقی، به‌تنهایی برای ایجاد پیامدهای رفتاری مطلوب کافی نیست و سازوکارهای انتقال این اثر همچنان به‌صورت روشن تبیین نشده‌اند.

1. Thamrin, Nursaid, Janah & Qomariah
2. Saad
3. Kourkouni, Galanis, Athanasakis
4. Santiago-Torner

5. Bahadori, Ghasemi, Hasanpoor
6. Su & Hahn
7. Quynh, Alang & Le
8. Phetsombat & Na-Nan

از منظر پژوهشی نیز، مرور نظام‌مند مطالعات پیشین حاکی از آن است که بخش عمده پژوهش‌ها به بررسی روابط دوتایی میان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی یا رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و کمتر به تبیین سازوکارهای رفتاری مؤثر بر این روابط توجه شده است. افزون بر آن، بسیاری از این پژوهش‌ها در بافت‌های غیرآموزشی یا سازمان‌های صنعتی و خدماتی انجام شده و تعمیم نتایج آن‌ها به نظام مدرسه‌ای، که دارای ویژگی‌های تعاملی، ارزشی و انسانی متفاوتی است، با تردید همراه است. به‌ویژه نقش رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی فعال در انتقال اثر رهبری اخلاقی به تعهد سازمانی معلمان، به‌صورت تجربی و در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه، کمتر مورد آزمون قرار گرفته است. بر این اساس، انجام پژوهش حاضر از دو جهت ضروری است: نخست، از جهت کاربردی، برای تبیین این مسئله که چگونه می‌توان از طریق تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، اثر رهبری اخلاقی را به بهبود تعهد سازمانی معلمان تبدیل کرد؛ و دوم، از جهت نظری، برای توسعه مدلی یکپارچه که مسیر اثرگذاری این متغیرها را در بافت آموزشی به‌صورت تجربی آزمون کند. بنابراین، پژوهش حاضر صرفاً به بررسی وجود روابط بین متغیرها بسنده نمی‌کند، بلکه درصدد تبیین «چگونگی و چرایی» این روابط در محیط واقعی مدارس است. با توجه به شکاف‌های موجود در مطالعات پیشین پیرامون تعامل متغیرهای رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در نظام‌های آموزشی، این پژوهش با هدف پرکردن این خلأ علمی و ارائه مدل مفهومی جدید، درصدد پاسخ به این پرسش بنیادین است که آیا رهبری اخلاقی با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان اثر دارد؟ و آیا مدل مفهومی ارائه‌شده واجد برازش آماری قابل قبول است یا خیر؟

در راستای پاسخ به پرسش‌های پیش‌گفته و با هدف تبیین روابط میان متغیرهای رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی معلمان، فرضیه‌های تحقیقاتی ذیل تدوین و مدل مفهومی پژوهش ترسیم و ارائه می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

گزاره های پژوهش

با توجه به اهداف و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه های پژوهش به شرح ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

۱. رهبری اخلاقی رابطه مثبت، مستقیم و معنادار با تعهد سازمانی دارد.
۲. رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت، مستقیم و معنادار با تعهد سازمانی دارد.
۳. رهبری اخلاقی رابطه مثبت، مستقیم و معنادار با رفتار شهروندی سازمانی دارد.
۴. رهبری اخلاقی بواسطه رفتار شهروندی سازمانی رابطه غیر مستقیم مثبت و معنادار با تعهد سازمانی دارد.

روش شناسی پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری مورد نظر شامل کلیه معلمان متوسطه اول و دوم شهرستان نور در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ به تعداد ۶۲۰ نفر بودند. در این پژوهش، تمامی داده ها از معلمان گردآوری شد؛ بدین معنا که متغیر رهبری اخلاقی بر اساس ادراک معلمان از رفتارهای اخلاقی مدیران مدارس سنجیده شد و متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی نیز به خود معلمان مربوط بود. جهت تعیین حجم نمونه، از نسبت بین تعداد مشاهدات و تعداد سوالات پرسشنامه ها استفاده شد:

$$5Q < n < 15Q$$

در این رابطه Q تعداد سوالات پرسشنامه (تعداد گویه ها) و n حجم نمونه است. با توجه به اینکه مجموع گویه های پرسشنامه ها ۵۴ بود، حجم نمونه مورد نیاز بین ۲۷۰ تا ۸۱۰ نفر برآورد شد و در این پژوهش ۳۰۰ نفر انتخاب شدند. در پژوهش حاضر، به منظور افزایش دقت و کاهش خطای نمونه گیری، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی استفاده شد. بدین صورت که ابتدا جامعه آماری بر اساس مقطع تحصیلی (متوسطه اول و متوسطه دوم) به دو طبقه تقسیم شد و سپس تعداد نمونه مورد نیاز از هر طبقه به نسبت حجم آن طبقه در جامعه تعیین گردید. در ادامه، افراد هر طبقه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، آزمودنی ها کد داشتند و محرمانه ماندن اطلاعات و اصل راز داری رعایت شد. همچنین به منظور کنترل متغیرهای مداخله گر و مزاحم، متغیرهای جمعیت شناختی معلمان (مانند جنسیت، سابقه خدمت و مقطع تحصیلی) در تحلیل داده ها و در مدل معادلات ساختاری به عنوان متغیرهای کنترل لحاظ شدند تا اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بدون تأثیر این عوامل برآورد گردد. ابزار گردآوری داده های پژوهش پرسشنامه استاندارد می باشد.

پرسشنامه رهبری اخلاقی

برای سنجش متغیر رهبری اخلاقی از پرسشنامه استاندارد دهوق و دن هارتگ^۱ (۲۰۰۸) استفاده شد. این ابزار شامل ۱۲ گویه و سه مؤلفه انصاف، تسهیم قدرت و شفاف‌سازی نقش است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم (۱)» تا «کاملاً موافقم (۵)» انجام می‌شود و نمره بالاتر نشان‌دهنده ادراک بیشتر از رهبری اخلاقی است. سازندگان ابزار، روایی صوری و محتوایی آن را تأیید کرده‌اند و پایایی آن را با آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش نموده‌اند. در پژوهش حاضر نیز پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۰/۹۱ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار است.

پرسشنامه تعهد سازمانی

برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر^۲ (۱۹۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۸ گویه و سه بعد تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر است. نمره‌گذاری بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم (۱)» تا «کاملاً موافقم (۵)» انجام می‌شود و نمره بالاتر بیانگر سطح بالاتر تعهد سازمانی است. آلن و مایر پایایی ابعاد ابزار را به ترتیب برای تعهد عاطفی ۰/۸۷، تعهد مستمر ۰/۷۵ و تعهد هنجاری ۰/۷۹ گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز پایایی کل پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ تأیید شد که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مناسب ابزار است.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه استاندارد پودساکف، اهرن و مکنزی^۳ (۱۹۹۰) استفاده شد. این ابزار شامل ۲۴ گویه و پنج بعد شامل نوع‌دوستی (۵ گویه)، وظیفه‌شناسی (۵ گویه)، جوانمردی (۵ گویه)، ادب (۵ گویه) و فضیلت مدنی (۴ گویه) است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم (۱)» تا «کاملاً موافقم (۵)» انجام می‌شود و نمره بالاتر نشان‌دهنده سطح بالاتر رفتار شهروندی سازمانی است. پایایی این ابزار در مطالعات پیشین با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز پایایی ابزار با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب آن است.

همچنین به منظور بررسی روایی صوری و محتوایی ابزارها، پرسشنامه‌ها در اختیار چند نفر از اعضای هیئت علمی و متخصصان حوزه مدیریت آموزشی قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی، مورد تأیید نهایی واقع شد. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 25 و 3 PLS از روش‌های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تأییدی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

با هدف تبیین ویژگی‌های داده‌ها، شاخص‌های آمار توصیفی مربوط به متغیرهای جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کاری در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: خصوصیات جمعیت شناختی نمونه پژوهش

مقوله	مؤلفه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳۹	۴۶/۳
	زن	۱۶۱	۵۳/۷
تحصیلات	لیسانس	۲۱۵	۷۱/۷
	فوق لیسانس	۸۵	۲۸/۳
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۷	۱۵/۷
	۳۱ تا ۴۰ سال	۹۲	۳۰/۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۱۱	۳۷
	بیشتر از ۵۰ سال	۵۰	۱۶/۷
	کمتر از ۵ سال	۴۸	۱۶
سابقه کاری	۵ تا ۱۰ سال	۷۳	۲۴/۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۷۲	۲۴
	۱۶ تا ۲۰ سال	۸۰	۲۶/۷
	بیشتر از ۲۰ سال	۲۷	۹

داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که از بین ۳۰۰ پاسخ دهنده ۱۳۹ نفر یعنی ۴۶/۳ درصد مرد و ۱۶۱ نفر ۵۳/۷ زن و بیشتر افراد (۷۱/۱ درصد) دارای تحصیلات لیسانس می‌باشند. همچنین ۳۷ درصد افراد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و بیشتر افراد (۲۶/۷ درصد) نیز دارای سابق کاری ۱۶ تا ۲۰ سال می‌باشند.

در جدول شماره ۳ توصیف متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی (کمینه، بیشینه، میانگین و انحراف معیار) برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش از شاخص‌های کجی و کشیدگی استفاده شد.

جدول ۳: بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری اخلاقی	۳۰۰	۶	۳۰	۱۹/۷۴	۸/۵۶	-۰/۵۸	-۱/۲۵
	۳۰۰	۵	۲۵	۱۶/۵۵	۶/۸۵	-۰/۴۸	-۱/۱۴
	۳۰۰	۶	۳۰	۱۸/۰۴	۷/۷۲	-۰/۲۲	-۱/۳۱
	۳۰۰	۱۷	۸۴	۵۴/۳۳	۲۱/۳۱	-۰/۴۸	-۱/۰۹
رفتار شهروندی سازمانی	۳۰۰	۳	۱۵	۱۰/۸۴	۲/۸۲	-۱/۱۶	۰/۳۲
	۳۰۰	۳	۱۵	۱۰/۲۱	۲/۸۶	-۰/۸۳	-۰/۱۵
	۳۰۰	۴	۲۰	۱۴/۰۸	۴/۲۹	-۱/۱۰	۰/۳۲
	۳۰۰	۳	۱۵	۱۰/۲۵	۲/۵۰	-۰/۴۹	-۰/۱۶
	۳۰۰	۲	۱۰	۷/۱۳	۲/۳۱	-۰/۹۱	-۰/۳۰
	۳۰۰	۱۵	۷۲	۵۲/۵۱	۱۳/۱۵	-۱/۳۹	۰/۸۰
تعهد سازمانی	۳۰۰	۱۱	۳۸	۲۷/۱۲	۵/۶۶	-۰/۷۱	۰/۵۳

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
تعهد مستمر	۳۰۰	۸	۳۹	۲۶/۷۰	۶/۷۵	-۱/۰۲	۰/۶۹
تعهد هنجاری	۳۰۰	۱۱	۴۰	۲۷/۰۷	۶/۱۲	-۰/۶۶	۰/۲۰
تعهد سازمانی	۳۰۰	۳۳	۱۱۴	۸۰/۸۸	۱۷/۴۳	-۰/۹۸	۰/۸۵

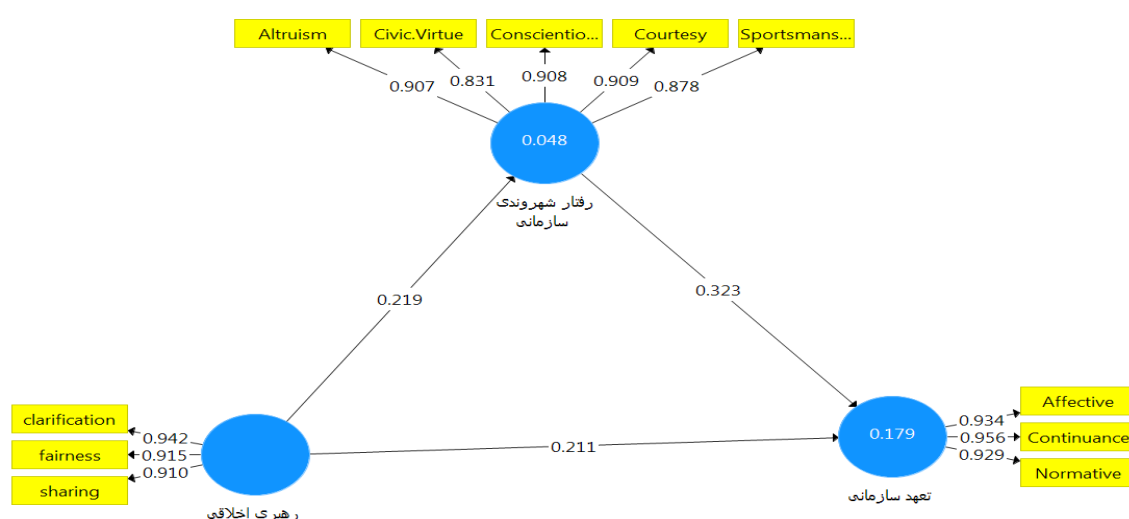
جدول ۳، شاخص‌های کجی و کشیدگی متغیرهای مشاهده‌شده در مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس داده‌های جدول شماره ۳، با توجه به آن که مقادیر کجی و کشیدگی تمامی متغیرها در بازه ۲- تا ۲ قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها از نرمال بودن برخوردار است.

از دگر سوی، همبستگی میان متغیرهای پژوهش نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نرمال بودن داده‌ها - که در جدول شماره ۳ گزارش شده است - ضرایب همبستگی پیرسون برای کلیه متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

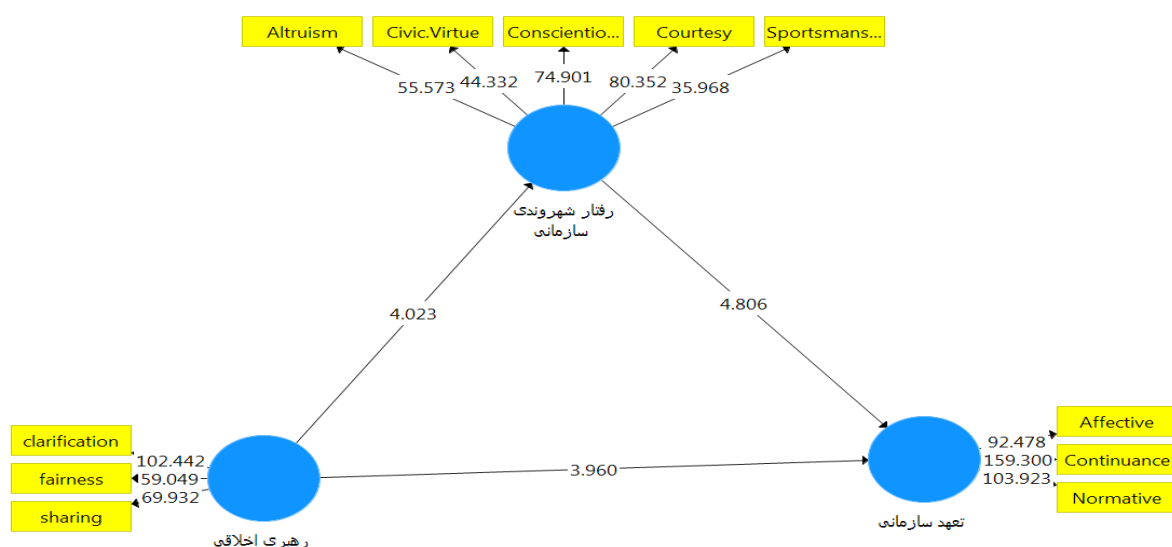
جدول ۴: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

تعهد سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	رهبری اخلاقی
		۱
	۱	**۰/۲۱
۱	**۰/۳۵	**۰/۲۸

ضرایب جدول (۴) نشان از آن دارد که بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می‌توان گفت که متغیرهای رهبری اخلاقی (۰/۲۸) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۳۵) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشند. همچنین متغیر رهبری اخلاقی دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتار شهروندی سازمانی (۰/۲۱) در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشد.



شکل ۲: مدل عمومی تجربی پژوهش با ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل عمومی شاخص تی ضرایب مدل تجربی پژوهش

یک روش دیگر برای بررسی نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی از آزمون سوبل (Sobel) می باشد.

جدول ۵: ضرایب مسیر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر تعهد سازمانی

مسیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	T	سطح معناداری	نتیجه
رهبری اخلاقی ← تعهد سازمانی	۰/۲۱	۰/۰۵	۳/۹۶	۰/۰۰	تایید
رفتار شهروندی سازمانی ← تعهد سازمانی	۰/۳۲	۰/۰۶	۴/۸۰	۰/۰۰	تایید
رهبری اخلاقی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۱	۰/۰۵	۴/۰۲	۰/۰۰	تایید
رهبری اخلاقی ← رفتار شهروندی سازمانی ← تعهد سازمانی (اثر غیر مستقیم)	۰/۰۷	۰/۰۳	۲/۸۷	۰/۰۰۶	تایید
آزمون سوبل	۳/۳۵				تایید

باتوجه به نتایج جدول ۵، رهبری اخلاقی به واسطه رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت غیرمستقیم دارد. چون مقدار بحرانی برای مسیر رهبری اخلاقی ← رفتار شهروندی سازمانی ← تعهد سازمانی ۲/۸۷ از ۱/۹۶ بیشتر و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می توان نتیجه گرفت: رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد. به طوری که با افزایش رهبری اخلاقی، میزان رفتار شهروندی سازمانی افزایش یافته و در نتیجه تعهد سازمانی نیز افزایش می یابد.

جدول ۶: شاخص های برازش مدل تجربی پژوهش

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار ایده آل	مقدار بدست آمده
کای اسکور (χ^2)	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	۲۳۰/۱۵
معناداری χ^2	$.05 < p \leq 1$	$.01 < p \leq .05$	۰/۰۰۱
نیکوئی برازش (GOF)	$.36 \leq GFI < .50$	$.50 \leq GFI \leq 1$	۰/۳۸
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	$0 < RMR \leq 10$	$0 \leq RMR \leq .05$	۰/۰۵
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	$.80 \leq PNFI < .90$	$.90 \leq PNFI \leq 1.00$	۰/۹۴

بررسی جدول (۶) شاخص‌های برآزش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برآزش نسبتاً مطلوبی با داده‌ها دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری اخلاقی در تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی آنان بود. بر پایه نخستین یافته پژوهش، رهبری اخلاقی دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی معلمان است. این یافته با نتایج مطالعات سعد (۲۰۲۵)، کورکونی و همکاران (۲۰۲۵)، سانتیاگو-تورنر (۲۰۲۵) و بهادری و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد. همسو با این یافته، رهبری اخلاقی با ترویج رفتارهای مبتنی بر انصاف، صداقت و مسئولیت‌پذیری، زمینه‌ای فراهم می‌کند که معلمان در آن احساس ارزشمندی، امنیت روانی و حمایت سازمانی بیشتری تجربه می‌کنند. این شرایط هویت حرفه‌ای آنان را تقویت کرده و در نتیجه، تمایل به وفاداری، ماندگاری و مشارکت فعال در تحقق اهداف مدرسه افزایش می‌یابد. از منظر نظری، این نتیجه با مبانی نظریه تبادل رهبری-پیرو (LMX) قابل تبیین است؛ بدین معنا که بر اساس ادراک معلمان، رفتارهای اخلاقی مدیران مدارس می‌تواند به بهبود کیفیت تعاملات حرفه‌ای و روابط کاری در محیط مدرسه منجر شود و این روابط مبتنی بر اعتماد، احترام و انصاف، به‌طور طبیعی سطح تعهد سازمانی را ارتقا می‌دهد. علاوه بر این، رهبری اخلاقی با بهبود ادراک عدالت سازمانی، زمینه‌های روان‌شناختی لازم برای تقویت نگرش‌های مثبت نسبت به سازمان را فراهم می‌سازد. هنگامی که معلمان اطمینان دارند تصمیمات مدیریتی بر اساس شاخص‌های اخلاقی و معیارهای منصفانه اتخاذ می‌شود، احساس عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی آنان تقویت می‌گردد. چنین ادراکاتی به شکل‌گیری تعهد عاطفی و استمرار ارتباط حرفه‌ای با سازمان منجر می‌شود. از این‌رو، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی از طریق ارتقای جو اخلاقی مدرسه و بهبود کیفیت تعاملات کاری، یکی از عوامل مهم و پیش‌بینی‌کننده‌های اساسی تعهد سازمانی معلمان به شمار می‌رود.

یافته دوم پژوهش حاکی از آن بود که رهبری اخلاقی دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشد که این یافته با نتایج پژوهش‌های کوین و همکاران (۲۰۲۵)، سو و هان (۲۰۲۵)، تمرین و همکاران (۲۰۲۴) و فتسومبات و نا-ان (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد. این همسویی با یافته‌های پیشین نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از عوامل بنیادین در تقویت رفتارهای فراتر از نقش‌های کارکنان عمل می‌کند. رهبران اخلاق‌مدار با پایبندی به اصول عدالت، شفافیت و احترام متقابل، محیطی فراهم می‌آورند که در آن معلمان احساس ارزشمندی، امنیت روانی و تقدیر از نقش‌های داوطلبانه خود را تجربه می‌کنند. در چنین فضایی، انگیزش درونی معلمان تقویت شده و آنان تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌هایی فراتر از شرح وظایف رسمی، از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی، نشان می‌دهند. از منظر نظری، رابطه میان رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان بر اساس نظریه عدالت سازمانی و نظریه سرریز عاطفی تبیین کرد. رهبری اخلاقی با تقویت ادراک عدالت رویه‌ای و تعاملی و ایجاد احساس اعتماد و امنیت روانی، زمینه بروز هیجانات مثبت در محیط کار را فراهم می‌سازد. این هیجانات مثبت، معلمان را ترغیب می‌کند که با انگیزه و علاقه بیشتری در فعالیت‌های حمایتی، همکاری بین‌فردی و مشارکت‌های داوطلبانه در سازمان

ایفای نقش کنند. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که رهبری اخلاقی از طریق اثرگذاری بر نگرش‌ها، هیجانات و تعاملات کاری، یکی از محرک‌های اصلی شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در میان معلمان محسوب می‌شود.

یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت، مستقیم و معنادار دارد. نتایج پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) و اردلان و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تأیید این رابطه گزارش شده است؛ همسو با این یافته، می‌توان اذعان داشت که رفتارهای شهروندی سازمانی، با ارتقای تعاملات میان‌فردی، تقویت همکاری تیمی و بهبود کیفیت فرایندهای سازمانی، زمینه‌های روان‌شناختی و اجتماعی لازم برای افزایش تعهد سازمانی را فراهم می‌آورند. معلمان زمانی که نقش‌هایی فراتر از وظایف رسمی خود را بر عهده می‌گیرند -مانند حمایت از همکاران، مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و تلاش داوطلبانه برای ارتقای محیط مدرسه- احساس می‌کنند سهم آنان در موفقیت و پیشرفت مدرسه ملموس و ارزشمند است. این تجربه به تقویت تعهد عاطفی، حس تعلق و وفاداری آنان به سازمان می‌انجامد. از دیدگاه نظری نیز، این رابطه را می‌توان از منظر نظریه منابع شغلی^۱ و نظریه تبادل اجتماعی^۲ تبیین کرد. رفتار شهروندی سازمانی به مثابه یک منبع روان‌شناختی عمل می‌کند که انگیزش درونی معلمان را تقویت کرده، کیفیت تجربه شغلی آنان را ارتقا می‌دهد و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. افزون بر این، وقتی معلمان در محیطی با رهبری اخلاق‌مدار فعالیت می‌کنند و احساس می‌کنند تلاش‌ها و ابتکاراتشان مورد تقدیر و حمایت قرار می‌گیرد، این چرخه مثبت موجب تقویت تعهد سازمانی و پایداری حرفه‌ای آنان می‌شود.

یافته نهایی پژوهش نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به واسطه‌ی رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی معلمان دارد که این یافته با نتایج پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) و فتسومبات و نا-نان (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد. می‌توان استدلال کرد که رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی کلیدی در این رابطه ایفا می‌کند. رهبران اخلاق‌مدار با ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد، شفافیت، عدالت و احترام متقابل، شرایط لازم برای بروز رفتارهای فرانقشی معلمان را فراهم می‌آورند. این رفتارها که فراتر از وظایف رسمی معلمان هستند، موجب تقویت تعاملات میان‌فردی، ارتقای همکاری‌های سازمانی و بهبود کیفیت فرایندهای کاری می‌شوند و در نهایت تعهد و وفاداری معلمان به مدرسه و شغلشان را تقویت می‌کنند. از دیدگاه نظری، در این رابطه رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع روان‌شناختی و اجتماعی عمل می‌کند که انگیزش درونی و رضایت شغلی معلمان را ارتقا داده و به شکل‌گیری تعهد پایدار سازمانی منجر می‌شود. بدین ترتیب، می‌توان گفت که رهبری اخلاقی از طریق اثرگذاری بر رفتار شهروندی سازمانی، نقش اساسی و غیرمستقیمی در افزایش تعهد سازمانی معلمان ایفا می‌کند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش، چند توصیه کاربردی جهت ارتقای رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی معلمان ارائه می‌گردد. نخست آن‌که پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس از طریق شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی، توانمندی‌های خود را در حوزه رهبری اخلاقی تقویت

نمایند. توسعه مهارت‌هایی همچون انصاف، صداقت، شفافیت و تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول اخلاقی می‌تواند زمینه ایجاد تعاملات سالم و اعتمادساز در سازمان آموزشی را فراهم آورد. همچنین تدوین و استقرار منشور اخلاقی مدرسه، به‌عنوان چارچوبی رسمی، می‌تواند مسیر عملکرد اخلاق‌مدارانه مدیران و کارکنان را روشن‌تر سازد. دوم آن‌که، به‌منظور تقویت رفتار شهروندی سازمانی معلمان، ضروری است محیطی حمایت‌گر و برخوردار از امنیت روانی در مدرسه ایجاد شود تا معلمان بتوانند دیدگاه‌ها، ابتکارات و نگرانی‌های خود را بدون هراس از پیامدهای منفی مطرح کنند. علاوه بر این، طراحی نظامی برای شناسایی و تقدیر از رفتارهای فراوظیفه‌ای و مشارکت‌های داوطلبانه معلمان می‌تواند نقش مهمی در ترویج و گسترش این رفتارها ایفا کند. سوم، جهت افزایش تعهد سازمانی معلمان، مشارکت فعال آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری مدرسه توصیه می‌شود. فراهم‌سازی فرصت‌های رشد حرفه‌ای، شفافیت در نظام ارزیابی عملکرد و رعایت عدالت سازمانی از دیگر اقداماتی است که می‌تواند احساس تعلق و وفاداری معلمان به سازمان را تقویت نماید. چهارم، با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه میان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی نظیر گروه‌های همیاری، فعالیت‌های مشارکتی و طرح‌های داوطلبانه مدرسه‌ای مورد توجه قرار گیرد تا فرصت بروز رفتارهای فرانقشی برای معلمان فراهم شود. ارائه بازخورد سازنده و مستمر به رفتارهای اخلاق‌مدارانه و شهروندی نیز می‌تواند این چرخه مثبت را پایدار سازد. در نهایت، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی توسعه رهبری اخلاقی را به‌عنوان یکی از اولویت‌های نظام آموزشی مورد توجه قرار دهند. گنجاندن آموزش رهبری اخلاقی در برنامه‌های رسمی تربیت مدیران مدارس و طراحی نظام ارزیابی شایستگی مبتنی بر شاخص‌های اخلاقی می‌تواند به ترویج و نهادینه‌سازی رفتارهای اخلاقی و عادلانه در مدارس کمک شایانی نماید.

پژوهش حاضر به دلیل اتکای کامل بر روش کمی و استفاده از پرسشنامه با محدودیت‌هایی همراه است. نخست آن‌که داده‌ها مبتنی بر خودگزارشی معلمان گردآوری شده و ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌هایی نظیر مطلوبیت اجتماعی یا دقت پایین در پاسخ‌دهی قرار گرفته باشد. افزون بر این، ماهیت مقطعی پژوهش امکان تحلیل تغییرات متغیرها در طول زمان را محدود می‌کند و محدود بودن جامعه آماری نیز تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش می‌دهد. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان شهرستان نور بوده و نمونه پژوهش به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی از میان ۳۰۰ نفر از معلمان انتخاب شده است؛ از این‌رو تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق با احتیاط صورت گیرد. بر این اساس، برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود از روش‌های ترکیبی یا کیفی در کنار روش کمی بهره گرفته شود تا ابعاد عمیق‌تری از رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی آشکار گردد. انجام مطالعات طولی، گسترش دامنه جامعه پژوهش در مناطق و مقاطع مختلف آموزشی، و استفاده از ابزارهای متنوع سنجش نظیر مصاحبه، مشاهده و داده‌های عملکردی می‌تواند به تقویت روایی و اعتبار نتایج منجر شود. همچنین بررسی متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگر همچون جو اخلاقی مدرسه، فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند مسیرهای جدیدی را برای توسعه ادبیات این حوزه فراهم آورد.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصولی اخلاقی را در تدوین مقاله رعایت نموده و این اصول مورد تأیید آن‌ها است.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان سهم برابری در تدوین مقاله داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

این مقاله از هیچ نهادی کمک مالی دریافت نکرده است.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمامی معلمان شرکت‌کننده در پژوهش و همچنین مدیران و مسئولان آموزش و پرورش شهرهای چمستان و نور که در اجرای این پژوهش همکاری و مساعدت نمودند، صمیمانه قدردانی می‌کنند.

منابع

- اردلان، محمدرضا؛ تعجبی، محمود و معجونی، حسین. (۱۳۹۸). نقش رهبری اخلاقی در رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و تعهد سازمانی. نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۸ (۲): ۴۶-۱۱. <http://journalieaa.ir/article-1-128-fa.html>
- جعفری، سپیده و قبیته، مریم. (۱۴۰۴). مدل‌یابی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزارانه با رفتار کاری نوآورانه در مدیران مدارس ابتدایی اهواز. مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی. ۱۰ (۴): ۶۳-۸۲. <https://doi.org/10.22034/qaiie.10.4.63>
- دهقان منشادی منصور. (۱۳۹۶). بررسی رابطه هوش اخلاقی با وجدان کاری و تعهد سازمانی با تأکید بر رویکرد اسلامی در مدیران مدارس شهرستان میبد. مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی. ۲ (۳): ۸۶-۶۷. <https://doi.org/10.29252/qaiie.2.3.67>
- عزتی، میترا؛ دیالمه، نیکو و افضل‌قادی، منا. (۱۳۹۸). رفتار فرانقشی در سازمان‌های آموزشی، تحلیل تطبیقی مولفه‌ها با تأکید بر آموزه‌های تربیتی اسلام. مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی. ۴ (۱): ۸۷-۱۱۶. <https://doi.org/10.29252/qaiie.4.1.87>
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ صمدی میارکلائی، حسین و صمدی میارکلائی، حمزه. (۱۳۹۴). مدل‌سازی ساختاری ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت. ۱ (۱): ۱۵۹-۱۸۹. https://jom.hmu.ac.ir/article_243343.html

References

- Abulaaban, M., & Erhan, T. (2024). Participation leadership and job satisfaction for creating organization commitment and increasing employee performance. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 59-77. <https://doi.org/10.55580/oguzhan.1489739>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of applied psychology*, 83(2), 247. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.2.247>
- Ardalan, M., Tajobi, M., & Majouni, H. (2019). The Role of Ethical Leadership in Organizational Citizenship Behavior by Mediating Organizational Justice and Organizational Commitment. *MEO*, 8(2), 11-46. <http://journalieaa.ir/article-1-128-fa.html>. [in Persian]
- Ardalan, M., Tajrobi, M., & Majouni, H. (2019). The role of ethical leadership in organizational citizenship behavior with the mediation of organizational justice and organizational commitment. *Journal of Management in Organizational Education*, 8(2), 11-46. <http://journalieaa.ir/article-1-128-fa.html>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145-156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>

- Bahat, İ., & Işık, M. (2023). The relationship between teachers' school happiness, organizational commitment, and self-efficacy. *Journal of Human and Social Sciences*, 6(Education Special Issue), 279-308. <http://dx.doi.org/10.53048/johass.1354337>
- Boudouaia, A., Miqdad, K., AL-Qadri, A. H., Saraa, N., Belmamoune, S., Bariu Ntorukiri, T., ... & Mouissi, M. (2024). The effect of empowerment on English language teachers' commitment to schools: The mediation of teachers' attitudes towards curriculum reform. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 18(4), 316-331. <https://doi.org/10.1504/ijil.2025.142981>
- Brifkani, I. (2021). Whole child education in the context of Islamic schools in the United States: Principals' perspectives. *Religious Education*, 116(2), 116-128. <https://doi.org/10.1080/00344087.2021.1872004>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Dehghan Manshadi M. (2017). Investigating the ethical intelligence relationship with work conscience and organizational commitment with Emphasizing the Islamic approach of Meybod city school principals. *qaiie*. 2(3), 67-86. <https://doi.org/10.29252/qaiie.2.3.67>
- Du, Y. (2023). Modeling the predictive role of music teachers' job commitment and optimism in their sense of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14, 1291443. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1291443>
- Ezati M, Dialameh, Ph.D. N, Afzali Ghadi, Ph.D. M. (2019). A Comparative Analysis of the Components of Extra-Role Behavior in Educational Organizations with an Emphasis on the Educational Teachings of Islam. *qaiie*. 4(1), 87-116. <https://doi.org/10.29252/qaiie.4.1.87>
- Gholipour Souteh, R., Samadi Miarkalai, H. and Samadi Miarkalai, H. (2015). Structural modeling of Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Employee's Organizational Commitment. *Psychological Research in Management*, 1(1), 159-189. https://jom.hmu.ac.ir/article_243343.html
- Gholipour Souteh, R., Samadi Miarkalai, H., & Samadi Miarkalai, H. (2015). Structural modeling of Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Employee's Organizational Commitment. *Psychological Research in Management*, 1(1), 159-189. https://jom.hmu.ac.ir/article_243343.html [in Persian]
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2016). Educational management: Theory, research, and practice (H. Abbasian & M. Sasanian, Trans.). Tehran, Iran: Arad Ketab. (Original work published 2012). [in Persian]
- Ismawan, I., Marwan, M., & Gani, M. A. (2025). The influence of principal's visionary leadership, organizational culture and work motivation on junior high school teachers' job commitment. *Jurnal As-Salam*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.37249/assalam.v9i1.807>
- jafari S, ghobeity M. (2025). Modeling the Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship Between Ethical and Servant Leadership and Innovative Work Behavior in All the Principals of the Elementary Schools in Ahvaz. *qaiie*. 10(4), 63-82. <https://doi.org/10.22034/qaiie.10.4.63>

- Kaewkrajay, C., & Saengsawang, W. (2021). Ethical Leadership of Secondary Education School Administrator under Lop Buri Provincial Education. *J. MCU Soc. Sci. Rev*, 10, 54-67. Retrieved from <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/252090>
- Kourkouni, V., Galanis, P., Athanasakis, K., Igoumenidis, M., & Galanis Sr, P. (2025). Impact of Ethical Leadership and Organizational Culture on Nursing Personnel's Organizational Commitment: A Cross-Sectional Study. *Cureus*, 17(6). <https://doi.org/10.7759/cureus.86440>
- Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Studying+the+impact+of+organizational+citizenship+behavior+on+organizational+effectiveness&btnG=
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The influence of organizational citizenship behavior (OCB) on employee's job satisfaction and performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lin, C. C. T., & Peng, T. K. T. (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6(1), 55-75.
- Lin, S. K. (2024). A Study of Teachers' Job Satisfaction and Organizational Commitment (Soe Khant Lin, 2024) (*Doctoral dissertation, MERAL Portal*).
- Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, C. T. (2022). Keeping teams together: How ethical leadership moderates the effects of performance on team efficacy and social integration. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 127-139. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04685-0>
- Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. Sage publications. <https://collegepublishing.sagepub.com/products/leadership-10-283944>
- Onan, G., Özmen, Ö., & Firuzan, E. (2022). Leader Behavior, Job Performance, and Service Quality: Ethical Perspective From Banking Sector. *Istanbul Business Research*, 52(1), 161-183. <https://doi.org/10.26650/ibr.2023.52.828912>
- Organ, D. W. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome; Lexington Books: Lexington, MA, USA.
- Organ, D. W. (2018). The roots of organizational citizenship behavior. *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*, 285-296. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.2>
- Phetsombat, P., & Na-Nan, K. (2023). A causal model of ethical leadership affecting the organizational citizenship behavior of teachers in the office of the basic education commission. *Sustainability*, 15(8), 6656. <https://doi.org/10.3390/su15086656>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Qi, Z., & Han, F. (2025). The impact of perceived organisational support on organisational commitment of vocational college teachers-the mediating effect of career-related continuous learning. *International Journal of Innovation and Learning*, 37(1), 38-59. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2025.142981>
- Quynh, T. N. T., Alang, T., & Le, T. D. (2025). Examining the relationships between ethical leadership and organisational citizenship behaviours in a transitional country: the mediation of public service motivation. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/23276665.2025.2453862>
- Raman, A., Cheah, H. M., Don, Y., Daud, Y., & Khalid, R. (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teachers' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n15p221>
- Saad, M. A. (2025). Quality of Work Life as a Mediator between Ethical Leadership and Organizational Commitment for Sustainability in STC. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 543-543. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p543>
- Santiago-Torner, C. (2025). Ethical leadership and organizational commitment in the Colombian electricity sector: the importance of work self-efficacy. *Tec Empresarial*, 19(1), 68-90. <http://dx.doi.org/10.18845/te.v19i1.7579>
- Su, W., & Hahn, J. (2025). Promoting Employee Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Cognitive and Affective Perspective on Ethical Leadership. *Behavioral Sciences*, 15(3), 380. <https://doi.org/10.3390/bs15030380>
- Tangkawarow, G. E., & Tanoto, S. R. (2023). The influence of ethical leadership on employee performance through organizational citizenship behavior and intrinsic motivation. *Petra International Journal of Business Studies*, 6(2), 122-132. <https://doi.org/10.9744/petrajbs.6.2.122-132>
- Tayfour, H. (2020). The degree to which school leaders in Ajloun governorate practice participatory leadership and proposals for its development from the teachers' point of view. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 4(9), 94-120.
- Thamrin, M., Nursaid, N., Janah, Z., & Qomariah, N. (2024). The Role of Leadership in Improving Organizational Citizenship Behavior and Performance of Vocational High School (SMK) Teachers. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(1), 7-13.
- Thika, T. F. (2024). The effect of transformational leadership of school principals, organizational climate and organizational commitment on the performance of public primary education teachers. *Esteem Journal of English Education Study Programme*, 7(2), 698-710. <http://dx.doi.org/10.31851/esteem.v7i2.16611>
- Walled Khazzal, J. (2024). On the Relationship between Iraqi EFL Teachers' Organizational Commitment and Their Leadership Style A Case Study of Missan Province. *International Journal of Language Learning and Applied Linguistics*, 3(3), 71-78. <http://dx.doi.org/10.51699/ijllal.v3i3.92>
- Wang, P., Chu, P., Wang, J., Pan, R., Sun, Y., Yan, M., & Zhang, D. (2020). Association between job stress and organizational commitment in three types of Chinese university teachers: mediating effects of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11, 576768. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.576768>

- Wu, Z., & Fu, J. (2024). The effects of professional identity on retention intention of international Chinese language teachers in Guizhou colleges and universities: The chain mediating role of job satisfaction and career commitment. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 989. <http://dx.doi.org/10.56294/saludcyt2024989>
- Yue, L., Alias, B. S., & Hamid, A. H. A. (2025). Exploring Teacher Organizational Commitment for Promoting Sustainable Development in Higher Education: A Systematic Literature Review and Analysis of Theories and Methodologies in Chinese Studies. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 544-559. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5836>
- Zelege, B., & Wende, M. (2021). The Link between Schools' Organizational Health and Teachers' Commitment in Government Secondary Schools of Ethiopia. *Ugandan Journal of Management and Public Policy Studies*, 20(1), 49-77. Retrieved from <https://ojs.umi.ac.ug/index.php/ujmpps/article/view/70>