

The effect of ethical leadership style on organizational citizenship behavior and social responsibility of teachers (Study case: elementary school teachers in Rasht)

Behrouz Rezaei Manesh¹, Ali Poursafar Seyghalani², Hossein Hamzavi³, Amir Jahangir Vazifeh⁴

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

2 Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Counseling, Faculty of Literature and Human Sciences, Gilan University, Rasht, Iran.

3. Master of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

4. Master of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author: Amir Jahangir Vazifeh, E-mail: ajahangirvazifeh@gmail.com

Abstract

Background and Aim: In the current era, playing the role of organizational citizenship behavior and social responsibility of teachers in schools improves school effectiveness and educational methods. However, several factors, such as ethical leadership style, affect the requirements of going beyond the official role and fulfilling the commitment to social responsibility of teachers. In this regard, the aim of the present study is to investigate the effect of ethical leadership style on organizational citizenship behavior and social responsibility of teachers (case study: elementary school teachers of Rasht city).

Methods: In terms of the nature of the data, the current research is a quantitative research, and in terms of data collection, it is a cross-sectional descriptive-survey research, and in terms of its purpose, it is an applied research. The statistical population of this research is 356 primary school teachers in the two districts of Rasht city, and the statistical sample size is 185 people based on the Cochran formula estimate, as a non-probability sampling method, specifically, available sampling. Also, the data collection tool is a 35-item questionnaire consisting of ethical leadership style questionnaires from Brown et al. (2005) with two dimensions of ethical manager and ethical person with 12 items, and organizational citizenship behavior questionnaire from Lee and Allen (2002) with dimensions of employee-oriented behaviors. and organizational behaviors with 8 items, and employee social responsibility questionnaire from Carroll (1991) with dimensions of economic, ethical, legal and social (philanthropic) responsibility with 15 items, which is used to analyze the data and information collected from the structural equation modeling method using 22 SPSS and LISREL software were used.

Results: he findings show that the ethical leadership style has a significant effect on teachers' social responsibility with a t coefficient of 9.13, and on teachers' organizational citizenship behavior with a t coefficient of 8.41. Also, ethical leadership style has a positive effect on teachers' social responsibility with a path coefficient of 0.65, and on teachers' organizational citizenship behavior with a path coefficient of 0.85.

Conclusion: The results of the research showed that managers and ethical leaders with high moral values make schools effective and communicate effectively with teachers; Also, managers and ethical leaders create an environment in the school, which leads teachers to organizational citizenship behavior and effective social responsibility.

Keywords: ethical leadership, social responsibility, organizational citizenship behavior, teachers.

DOI: 10.22098/pbeo.2024.14800.1045

Received: 2023/11/04

Accepted: 2024/03/13

تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان (مورد مطالعه: معلمان مقطع ابتدایی شهر رشت)

بهروز رضایی منش^۱، علی پورصفر صیقلانی^۲، حسین حمزوی^۳، امیر جهانگیر وظیفه^۴

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی و مشاوره، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: امیر جهانگیر وظیفه، رایانامه: E-mail: ajahangirvazifeh@gmail.com

چکیده

زمینه و هدف: در عصر کنونی، ایفای نقش رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان در مدارس، موجب بهبود اثربخشی مدرسه و شیوه های آموزشی می شود. با این حال، عوامل متعددی مانند سبک رهبری اخلاقی، بر الزامات فراتر رفتن از نقش رسمی و ایفای تعهد به مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر می گذارند. در این راستا هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان (مورد مطالعه: معلمان مقطع ابتدایی شهرستان رشت) است.

روش: پژوهش کنونی از نظر ماهیت داده ها، پژوهشی کمی، و از نظر گردآوری داده ها پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی بوده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو شهرستان رشت به تعداد ۳۵۶ نفر بوده و حجم نمونه آماری بر اساس تخمین فرمول کوکران، ۱۸۵ نفر، بصورت روش نمونه گیری غیر احتمالی و طور خاص نمونه گیری در دسترس می باشد. همچنین، ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه ای ۳۵ گویه ای متشکل از پرسشنامه های سبک رهبری اخلاقی از براون و همکاران (۲۰۰۵) با دو بعد مدیر اخلاقی و فرد اخلاقی با ۱۲ گویه، و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی از لی و آلن (۲۰۰۲) با ابعاد رفتارهای معطوف به کارکنان و رفتارهای معطوف به سازمان با ۸ گویه، و پرسشنامه مسئولیت اجتماعی کارکنان از کارول (۱۹۹۱) با ابعاد مسئولیت اقتصادی، اخلاقی، قانونی و اجتماعی (بشردوستانه) با ۱۵ گویه بوده، که جهت تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات جمع آوری شده از روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS ۲۲ و LISREL کمک گرفته شده است.

یافته ها: یافته ها نشان می دهد که سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان با ضریب تی به مقدار ۹/۱۳، و بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان با ضریب تی به مقدار ۸/۴۱ تأثیر معناداری دارد. همچنین، سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان با ضریب مسیر به مقدار ۰/۶۵، و بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان با ضریب مسیر به مقدار ۰/۸۵ تأثیر مثبت دارد.

نتیجه گیری: نتایج پژوهش نشان داد که مدیران و رهبران اخلاقی با ارزش های اخلاقی بالا موجب اثربخشی مدارس شده و به صورت مؤثر با معلمان ارتباط برقرار می کنند؛ همچنین، مدیران و رهبران اخلاقی محیطی را در مدرسه ایجاد می نمایند، که معلمان را به سمت رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت اجتماعی مؤثر سوق می دهد.

واژه های کلیدی: رهبری اخلاقی، مسئولیت پذیری اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی، معلمان.

DOI: 10.22098/pbeo.2024.14800.1045

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳

مقدمه

امروزه معلمان در ساختار آموزش و پرورش، نقش بسیار حیاتی و کلیدی را در آموزش و توسعه کودکان دارند. نقش معلم در آموزش و پرورش علاوه بر انتقال محتوای آموزشی، شامل مسئولیت های فراوان دیگری نیز است. معلمان باید به دانش آموزان احساس امنیت داده و آنها را در فرآیند یادگیری یاری کنند (پرکی و همکاران، ۱۴۰۲). لذا، زمانی که مدیران مدارس به عنوان رهبران اخلاقی قابل اعتماد باشند، معلمان تمایل بیشتری به پیروی از شیوه های اخلاقی در راستای انجام وظایف خود خواهند داشت؛ در واقع، رهبران اخلاقی یک محیط کاری مثبت در مدارس ایجاد کرده و معلمان را برای اثربخشی، بهره وری و مشارکت بیشتر تشویق می کنند (خان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در راستای اثربخشی و مشارکت بیشتر معلم با مدرسه، معلمان باید به انگیزه بخشی و تحولات شخصیتی کودکان توجه نموده و سعی کنند در آموزش و توسعه فردی آنها نقش فعالی داشته باشند (پرکی و همکاران، ۱۴۰۲). چنین اقداماتی مستلزم فراتر رفتن از نقش رسمی معلمان در مدرسه بوده، که به عنوان رفتار شهروندی سازمانی معلمان به عنوان کارکنان مدارس شناخته می شود (ریو^۲ و همکاران، ۲۰۲۳؛ ناولی^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). در مدرسه، رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان به عنوان آن دسته از رفتارهای معلم تعریف شده است که معلمان داوطلبانه فراتر از الزامات نقش رسمی تعیین شده رفته و به دانش آموزان، همکاران و مدرسه به عنوان یک واحد جهت پیشبرد اهداف فردی و سازمانی بدون دریافت پاداش نگاه می کنند (دیویس^۴ و همکاران، ۲۰۲۲؛ سی منیادو^۵، ۲۰۲۱). لذا، رفتار شهروندی سازمانی معلمان به طور گسترده وضعیت رفتارهای خودانگیخته معلمان در مدارس را که با ساختار عملکرد شغلی فردی و سازمانی مرتبط می باشد، و معطوف به همکاران و سازمان بوده را، منعکس می کند (سامانچی اوغلو^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). باین حال، مطابق با تحقیقات رفتار شهروندی سازمانی معلمان تحت تأثیر عواملی همچون رضایت شغلی (سانتوسو^۷ و همکاران، ۲۰۲۰)، تعهد سازمانی و انگیزه کاری (وانیح و اقبال^۸، ۲۰۲۰)، و شبکه های رهبری (سیاروانی^۹ و همکاران، ۲۰۱۸) می باشد.

مطالعات بسیاری سبک رهبری اخلاقی را بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس توصیه نموده اند (زکریا و فلورس^{۱۰}، ۲۰۲۴؛ فتسومبات و نا-نان^{۱۱}، ۲۰۲۳). در واقع، رهبران اخلاقی با برقراری ارتباطات دوطرفه و حمایتی، از طریق فعالیت های شخصی نزدیک و روابط بین فردی، نقش رفتار هنجاری و اخلاقی قابل قبول را در پیروان خود ایفا کرده و رفتارهایی از این نوع را در آنها ترویج می دهند (سان^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۴). رهبران اخلاقی از طریق رشد اعتماد، فضیلت،

^۱.Khan^۲.Rave^۳.Naily^۴.Davis^۵.C Meniado^۶.Samancioglu^۷.Santoso^۸.Wanih & Iqbal^۹.Syarwani^{۱۰}.Zacarias & Flores^{۱۱}.Phetsombat & Na-Nan^{۱۲}.Sun

صداقت و عدالت در تعاملات خود عقاید متفاوت زیردستانشان را هدایت می کنند (کمیل^۱ و همکاران، ۲۰۲۳)؛ این رهبران فرهنگ سازمانی را بر اساس ارزش های اخلاقی شکل داده و با ارائه دانش مناسب، ارزش تلاش کارکنان خود را ارتقاء می بخشند (بنکس^۲ و همکاران، ۲۰۲۱)؛ همچنین، کارکنان به نوبه خود با مشارکت از طریق مشارکت و تصمیم گیری که می تواند بر کارآمدی و عملکرد بهتر سازمان تأثیر بگذارد (نایتس^۳، ۲۰۲۲)؛ لذا، رهبران اخلاقی خطوط ارتباطی باز را برای ایجاد یک فضای پایدار حفظ کرده، که این امر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بهبود می بخشد (نمر و لیو^۴، ۲۰۲۱).

کهریزی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی نشان دادند که سبک رهبری اخلاقی مدیران مدارس قادر به تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان از طریق مؤلفه های مدیر اخلاقی و فرد اخلاقی است. نقش فرد اخلاقی به ارزش ها، نگرش ها و باورهای اخلاقی شخص خود رهبر اشاره دارد درحالی که نقش مدیر اخلاقی به تمام فعالیت هایی اشاره دارد که رهبر برای القا نمودن چنین ارزش های اخلاقی در زیردستانش انجام می دهد (دی^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، بسیاری از محققان با توجه به تغییرات محیط مدارس، به بررسی رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأکید دارند (کی^۶ و همکاران، ۲۰۲۳؛ نویتاساری^۷ و همکاران، ۲۰۲۱).

از طرفی، در نگاه دیگر، وقتی که معلمان دارای مسئولیت اجتماعی بالا باشند، بر روی اخلاق کاری آنها تأثیر بسزایی گذاشته و می توانند در آموزش و تدریس خود، نقش بهتری داشته و وضعیت آموزش و پرورش دانش آموزان را به سمت موفقیت و پیشرفت هدایت کنند (محمدی احمدآبادی و غفاری، ۱۴۰۲). در واقع، مسئولیت اجتماعی کارکنان، ابزاری حیاتی به عنوان نگرش ها و اقدامات سازمانی فراتر از قانون تعریف شده که یک مأموریت سازمانی را در راستای بهبود توسعه، پایداری و یکپارچگی ذینفعان را نشان می دهد (بلانکو گونزالس^۸ و همکاران، ۲۰۲۰). مسئولیت اجتماعی صرف نظر از نتایج هر سازمان، به عنوان یک تعامل و هدف اجتماعی به کار گرفته می شود که تعادلی را بین اهداف و ابعاد مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و مسئولیت اجتماعی (بشردوستانه) سازمان ها را تنظیم می کند (کیم و کیم^۹، ۲۰۲۰).

مطابق با مطالعه بارخدا و احمدحیدری (۱۳۹۹) هرچه معلمان و کادر اجرایی مدارس از نظر اجتماعی مسئولیت پذیرتر باشند به همان میزان اثربخشی در مدارس به دست خواهد آمد و ارزش ابعاد این مسئولیت پذیری در دیدگاه معلمان به ترتیب شامل ابعاد اخلاقی، اقتصادی، اجتماعی و قانونی می باشد. از همین رو، عوامل بسیاری بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر می گذارند؛ که مطابق با تحقیقات رهبری اخلاقی از جمله این عوامل می باشد. رهبری اخلاقی به عنوان فرآیندی تأثیرگذار بر پیروان از طریق ارزش های پذیرفته شده، اصول و باورهایی که به طور گسترده با هنجارهای قابل قبول در رفتارهای فردی و سازمانی بر

¹.Kamilah

².Banks

³.Knights

⁴.Nemr & Liu

⁵.Dey

⁶.Kay

⁷.Novitasari

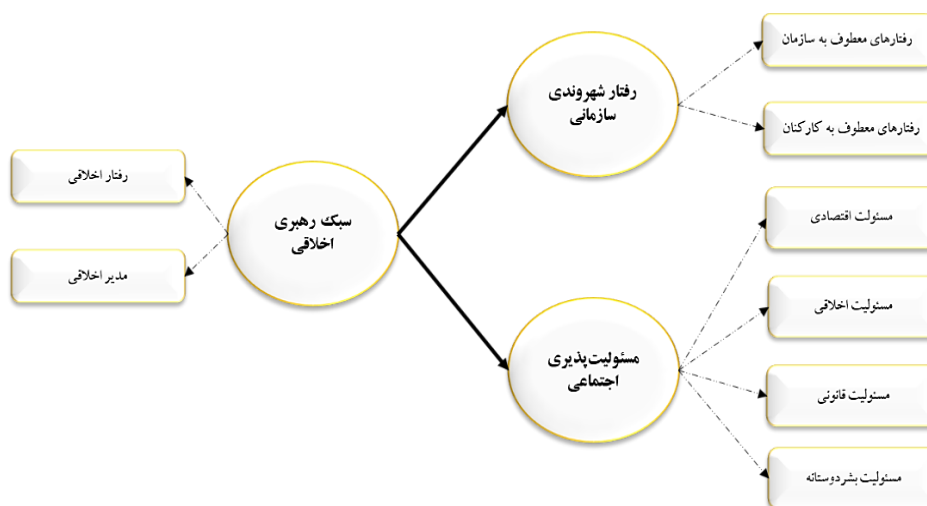
⁸.Blanco-Gonzalez

⁹.Kim & Kim

مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان اثرگذار است (کیم و تاپا^۱، ۲۰۱۸). همچنین، مطابق با مطالعه کرمی و همکاران (۱۳۹۷) مدیران به عنوان رهبران اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر معناداری دارند. با این حال، تحقیقات به بررسی بیشتر رابطه رهبران اخلاقی و مسئولیت پذیری اجتماعی تأکید کرده اند (کیم^۲ و همکاران، ۲۰۲۱؛ نگوین^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

مطابق با مطالب بیان شده و شواهد موجود در نظام آموزش و پرورش کشور، مدارس به مثابه یکی از مهم ترین نهادهای اجتماعی دوران کنونی بوده، که در قبال جامعه و خانواده ها مسؤول هستند و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان در گرو ارتقا و توسعه اخلاقی و اجتماعی رهبران و مدیران آنها می باشد. تحقیقات بسیاری نشان داده اند که در مدارس به شیوه های اخلاقی مدیریتی در اثربخشی معلمان و مدارس کمتر توجه شده و بیشتر به نقش رسمی معلم و مسئولیت اداره کلاس ها و مدیریت دانش آموزان در ساعات تعریف شده تاکید گردیده است. همچنین، با توجه به فضای مدارس دولتی و حساسیت مقطع ابتدایی در نظام آموزشی کشور، توسعه ابعاد رهبری اخلاقی مدیران با تاکید بر مولفه های رفتار اخلاقی و مدیر اخلاقی نیز در اثربخشی و کارآمدی معلمان با بهبود رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی آنها نیز حائز اهمیت می باشد. با این حال، اهمیت پژوهش حاضر بر این اساس بوده که، مشاهده می شود بنا به دلایلی از قبیل بی انگیزگی، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد کاری مناسب معلمان بر رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی آنها تأثیر مطلوبی ندارد؛ که این امر بر رفتارهای منفی دانش آموزان و عملکرد تحصیلی آنها تأثیر منفی داشته و موجب ایجاد مشکلات بین فردی و اجتماعی در زندگی می شود. از همین رو، هدف از انجام این مطالعه پاسخ به این سؤال بود، که آیا سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر معناداری دارد؟

همچنین مطابق با موضوع تحقیق، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

¹.Kim & Thapa

².Kim

³.Nguyen

بر اساس ادبیات نظری و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه های تحقیق به شرح زیر است:

فرضیه اصلی:

سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه های فرعی:

فرضیه اول: سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر معناداری دارد.

روش

پژوهش کنونی از نظر ماهیت داده ها، پژوهشی کمی، و از نظر گردآوری داده ها و نوع روش و اجرای تحقیق، پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی بوده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. جامعه ی آماری این پژوهش معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو شهرستان رشت به تعداد ۳۵۶ نفر بوده و حجم نمونه آماری بر اساس تخمین فرمول کوکران، ۱۸۵ نفر، بصورت روش نمونه گیری غیر احتمالی و در دسترس می باشد. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه ای ۳۵ گویه ای، متشکل از پرسشنامه های سبک رهبری اخلاقی از براون^۱ و همکاران (۲۰۰۵) با دو بعد مدیر اخلاقی و فرد اخلاقی با ۱۲ گویه، و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی از لی و آلن^۲ (۲۰۰۲) با ابعاد رفتارهای معطوف به کارکنان و رفتارهای معطوف به سازمان با ۸ گویه، و پرسشنامه مسئولیت اجتماعی کارکنان از کارول^۳ (۱۹۹۱) با ابعاد مسئولیت اقتصادی، اخلاقی، قانونی و اجتماعی (بشردوستانه) با ۱۵ گویه می باشد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه، روش تعیین ضرایب آلفای کرونباخ با مقدار حداقل قابل قبول ۰/۷ در نظر گرفته شده است. در جدول ۱ مشاهده می شود، مقادیر پایایی و ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۸ می باشند؛ به این معنا که ابزار جمع آوری داده ها از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۱. مقادیر پایایی پرسشنامه

ردیف	متغیر	تعداد گویه ها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	سبک رهبری اخلاقی	۱۲	۰/۸۱۲
۲	رفتار شهروندی سازمانی	۸	۰/۸۳۶
۳	مسئولیت پذیری اجتماعی	۱۵	۰/۹۱۷
۴	کل پرسشنامه	۳۵	۰/۸۶۹

^۱.Brown

^۲.Lee & Allen

^۳.Carroll

همچنین جهت تعیین روایی پرسشنامه از طریق محاسبه بارهای عاملی و تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار SPSS ۲۲ با مقدار حداقل قابل قبول ۰/۵ در نظر گرفته شده است. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود، مقادیر روایی و بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ می باشند؛ به این معنا که ابزار جمع آوری داده ها از روایی مناسبی برخوردار می باشد.

جدول ۲. مقادیر روایی پرسشنامه

علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی
سبک رهبری اخلاقی	EL10	۰/۵۶۷	OCB7	۰/۶۴۲	SR8	۰/۶۴۶	
EL1	۰/۶۱۷	EL11	۰/۵۴۹	OCB8	۰/۶۹۲	SR9	۰/۶۷۱
EL2	۰/۵۴۴	EL12	۰/۶۰۲	مسئولیت پذیری اجتماعی	SR10	۰/۶۶۲	
EL3	۰/۵۳۶	رفتار شهروندی سازمانی	SR1	۰/۵۴۰	SR11	۰/۵۰۸	
EL4	۰/۵۸۹	OCB1	۰/۶۵۴	SR2	۰/۵۲۵	SR12	۰/۵۷۴
EL5	۰/۷۱۱	OCB2	۰/۶۲۸	SR3	۰/۶۱۱	SR13	۰/۵۳۳
EL6	۰/۷۵۸	OCB3	۰/۶۱۹	SR4	۰/۶۱۹	SR14	۰/۵۸۲
EL7	۰/۶۵۳	OCB4	۰/۵۳۷	SR5	۰/۷۵۳	SR15	۰/۵۶۹
EL8	۰/۷۸۱	OCB5	۰/۵۷۶	SR6	۰/۷۶۸	-----	
EL9	۰/۶۱۰	OCB6	۰/۷۵۰	SR7	۰/۷۰۲		

یافته ها

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات جمع آوری شده از روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS ۲۲ و LISREL انجام شده است. به این صورت که در ابتدا به بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف_اسمیرنوف (KS) و سپس به بررسی تصادفی بودن توزیع داده ها از آزمون RUN- test پرداخته شد. در جدول ۳ نتایج آزمون های انجام شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد ذکر شده است؛ که این نتایج نشان می دهد داده های پژوهش، علاوه بر دارا بودن توزیع نرمال، دارای توزیعی تصادفی نیز هستند.

جدول ۳. آزمون های توزیع نرمال و تصادفی بودن داده ها

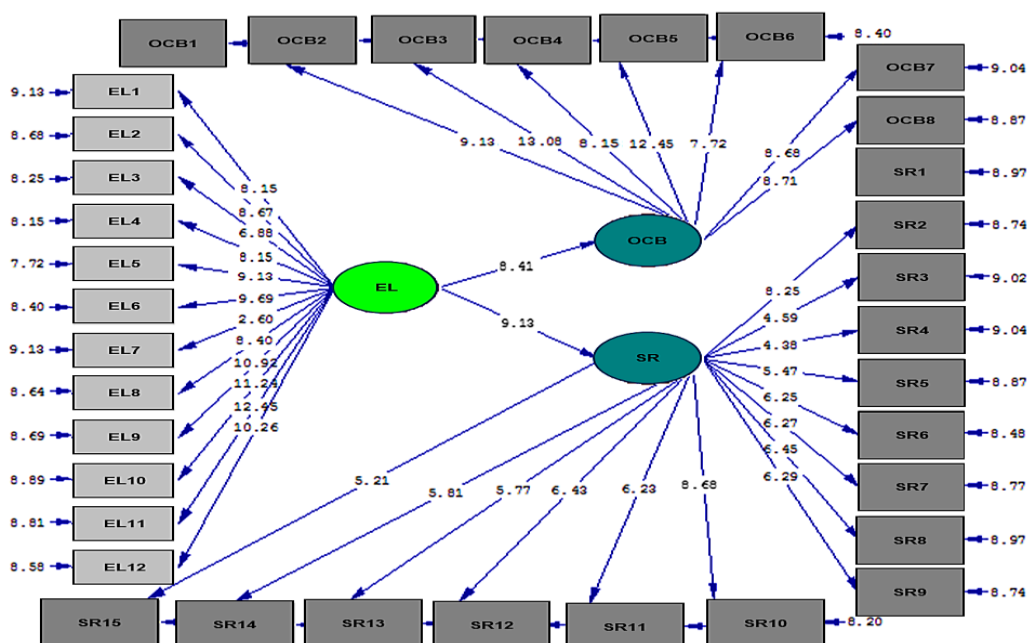
متغیر	آزمون کولموگروف_اسمیرنوف	آزمون RUN- test	میزان خطا
سبک رهبری اخلاقی	۰/۲۷	۰/۴۰۳	۵ درصد
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۸	۰/۵۱۷	۵ درصد
مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۰۷	۰/۳۶۹	۵ درصد

همچنین برازش مدل اندازه گیری و مدل مفهومی پژوهش با استفاده از شاخص های مورد تأیید، انجام شد. مقادیر اولیه برازش مدل پژوهش، در جدول ۴ آمده است؛ که نشان می دهد میزان محقق شده تمامی شاخص ها نیز میزان استاندارد را رعایت نموده اند؛ بنابراین از نظر این شاخص ها، برازش مدل مورد تأیید می باشد.

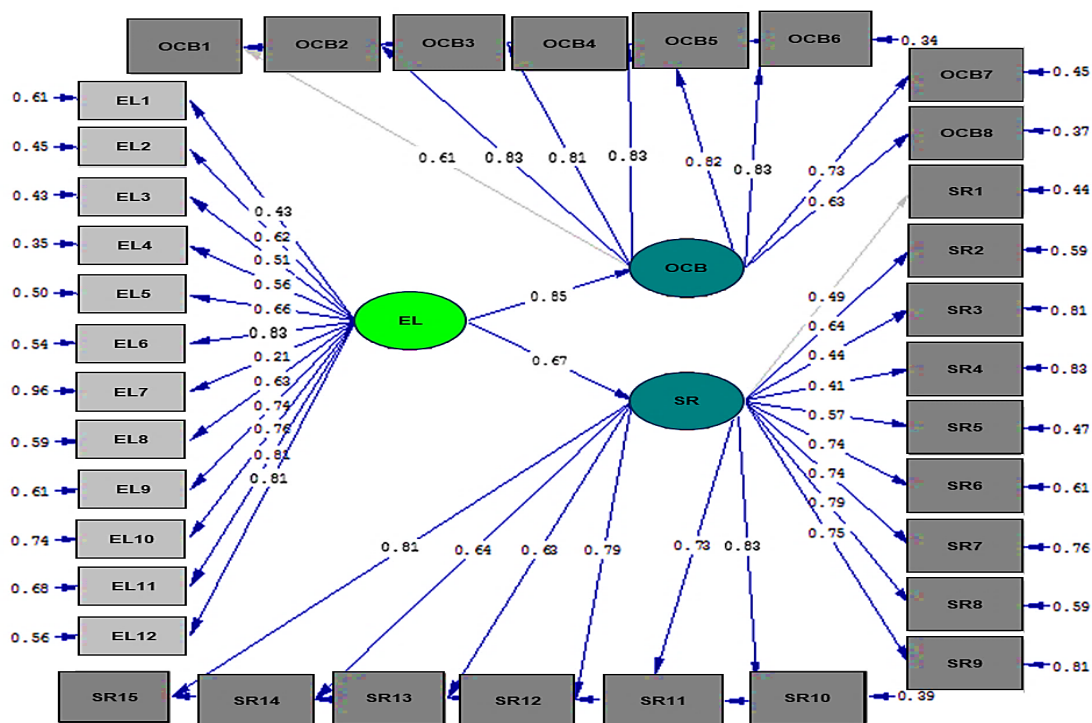
جدول ۴. شاخص های برازش مدل پژوهش

شاخص موردنظر	میزان محقق شده	میزان استاندارد
شاخص کای دو/درجه آزادی	۲/۳۹	کمتر از ۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۰۸
ریشه میانگین باقی مانده ها (RMR)	۰/۰۶۶	
برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹
برازش هنجار نشده (NNFI)	۰/۹۳	
برازش مقایسه ای (CFI)	۰/۹۵	
برازش فزاینده (IFI)	۰/۹۵	
نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۶	بیشتر از ۰/۸
نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۲	

در ادامه و پس از تأیید آزمون های مورد نیاز، مقادیر آماره تی و ضرایب استاندارد مدل پژوهش با استفاده از نرم افزار لیزرل به ترتیب در شکل ۲ و ۳ به نمایش گذاشته شده اند. ضرایب آماره تی محاسبه شده در شکل ۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد در صورتی که در بازه ی (۱/۹۶+ تا ۱/۹۶-) قرار نداشته باشند، می توان ادعا نمود که دو متغیر با یکدیگر ارتباط معناداری دارند؛ همچنین اگر ضرایب استاندارد در بازه ی (۱- تا ۱+) قرار داشته باشند، نوع، جهت و شدت ارتباط بین دو متغیر مشخص خواهد شد.



شکل ۲. مدل آماره تی تحقیق



شکل ۳. مدل ضرایب استاندارد تحقیق

مطابق با شکل های بالا، مقادیر آماره تی (شکل ۲) و بارهای عاملی (شکل ۳) مدل پژوهش، در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. آماره تی و بارهای عاملی مدل پژوهش

آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره تی	بار عاملی	علامت اختصاری
۶/۴۵	۰/۷۹	SR8	۸/۶۸	۰/۷۳	OCB7	۱۱/۲۴	۰/۸۶	EL10	سبک رهبری اخلاقی		
۶/۲۹	۰/۷۵	SR9	۸/۷۱	۰/۶۳	OCB8	۱۲/۴۵	۰/۸۱	EL11	۸/۱۵	۰/۴۳	EL1
۸/۶۸	۰/۸۳	SR10	مسئولیت پذیری اجتماعی			۱۰/۲۶	۰/۸۱	EL12	۸/۶۷	۰/۶۲	EL2
۶/۲۳	۰/۷۳	SR11	-	۰/۴۹	SR1	رفتار شهروندی سازمانی			۶/۸۸	۰/۵۱	EL3
۶/۴۳	۰/۷۹	SR12	۸/۲۵	۰/۶۴	SR2	-	۰/۶۱	OCB1	۸/۱۵	۰/۵۶	EL4
۵/۷۷	۰/۶۳	SR13	۷/۵۹	۰/۴۴	SR3	۹/۱۳	۰/۸۳	OCB2	۹/۱۳	۰/۶۶	EL5
۵/۸۱	۰/۶۴	SR14	۴/۳۸	۰/۴۱	SR4	۱۳/۰۸	۰/۸۱	OCB3	۹/۶۹	۰/۸۳	EL6
۵/۲۱	۰/۸۱	SR15	۵/۴۷	۰/۵۷	SR5	۸/۱۵	۰/۸۳	OCB4	۲/۶۰	۰/۲۱	EL7
-----			۶/۲۵	۰/۷۴	SR6	۱۲/۴۵	۰/۸۲	OCB5	۸/۴۰	۰/۶۳	EL8
			۶/۲۷	۰/۷۴	SR7	۷/۷۲	۰/۸۳	OCB6	۱۰/۹۲	۰/۷۴	EL9

مطابق با جدول ۶ و شکل های ۲ و ۳، تمام فرضیه های پژوهش مورد تأیید و پذیرش می باشند.

جدول ۶. نتایج فرضیه های پژوهش

نتیجه فرضیه	مقدار ضریب استاندارد	مقدار آماره تی	فرضیه های پژوهش
تأیید و پذیرش	۰/۸۵	۸/۴۱	سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأثیر معناداری دارد.
تأیید و پذیرش	۰/۶۷	۹/۱۳	سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر معناداری دارد.

فرضیه اول: سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه اول نشان داد که سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان با ضریب تی به مقدار ۸/۴۱ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه ۰/۸۵ می باشد؛ بنابراین می توان ادعا نمود که اگر سبک رهبری اخلاقی به اندازه ۱ واحد بهبود و یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد رفتار شهروندی سازمانی معلمان در سازمان به اندازه ۰/۸۵ واحد بهبود و یا افزایش می یابد؛ و بالعکس.

فرضیه دوم: سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان با ضریب تی به مقدار ۹/۱۳ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین میزان ضریب استاندارد این فرضیه ۰/۶۷ می باشد؛ بنابراین می توان ادعا نمود که اگر سبک رهبری اخلاقی به اندازه ۱ واحد بهبود و یا افزایش یابد به احتمال ۹۵ درصد مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان به اندازه ۰/۶۷ واحد بهبود و یا افزایش می یابد؛ و بالعکس.

فرضیه اصلی: سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج فرضیه اصلی نشان می دهد که سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان با ضریب تی به مقدار ۸/۴۱ و بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان با ضریب تی به مقدار ۹/۱۳ تأثیر معناداری دارد. همچنین، سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان با ضریب مسیر به مقدار ۰/۶۵ و بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان با ضریب مسیر به مقدار ۰/۸۵ تأثیر مثبت دارد.

بحث و نتیجه گیری

بدون شک معلمان در بخش آموزش ابتدایی یکی از مهم ترین عوامل محیط آموزشی هستند؛ در واقع، معلمان با شناخت کافی از دانش آموزان، امکانات مدارس و کمبودها و کاستی ها، به تجهیز محیط آموزشی پرداخته و آن را سازماندهی نموده و اساسی ترین عامل برای ایجاد شرایط مطلوب جهت تحقق اهداف آموزشی می باشند. ویژگی های شخصیتی و علمی معلمان از قبیل رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی در فرآیند آموزش و پرورش تأثیری غیر قابل انکار داشته و تجربه ای که معلم طی سال ها خدمت خود، از نظر نحوه ی برخورد با دانش آموزان و شیوه آموزش مطالب، می اندوزد بسیار با ارزش است. از طرفی، برخورد و رهبری اخلاقی مدیران در مواجهه با معلمان نیز می تواند بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی آنها منجر شود. از همین رو، هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان بود.

نتایج فرضیه اول نشان داد که سبک رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان با ضریب تی به مقدار ۸/۴۱ تأثیر معناداری دارد. به این معنا که با بهبود سبک رهبری اخلاقی از طریق مؤلفه های مدیر اخلاقی و رهبر اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی معلمان بهبود و افزایش می یابد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های یونانتو^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، و کهریزی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. در واقع، سبک رهبری اخلاقی مدیران با ایفای نقش رفتار هنجاری قابل قبول از طریق فعالیت های شخصی نزدیک و روابط بین فردی و پیشبرد چنین رفتاری برای معلمان از طریق ارتباطات دو طرفه عمل می کند، که موجب می شود معلمان جهت روشنی را از رهبران و مدیران اخلاقی خود دریافت نموده و رفتار شهروندی سازمانی را در محیط مدرسه از خود بروز دهند؛ بنابراین، رهبران اخلاقی، رفتارهایی اخلاقی مانند صداقت را ترویج کرده و اعمالی را از خود بروز می دهند که نشأت گرفته از ارزش ها و باورهای آنها می باشد. لذا، رهبران اخلاقی با ارزش های اخلاقی بالا به ایجاد مدارس اثربخش کمک نموده تا به صورت مؤثر با معلمان ارتباط برقرار کنند و محیطی در مدرسه را ایجاد نمایند، که معلمان را به سمت رفتار شهروندی سازمانی مؤثر سوق دهند. همچنین، به کارگیری رهبری اخلاقی در مدارس به ایجاد فضایی برای خلاقیت و نوآوری، افزایش روحیه معلمان و دانش آموزان، بهبود سطح فراتر رفتن از الزامات نقش رسمی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان می شود. در نهایت، بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی، رفتارهای رهبری اخلاقی و رفتارهای معلمان با آگاهی بیشتر معلمان از مدیران اخلاقی، موجب بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از معلمان می شود. بنابراین، معلمان بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، مدیران و رهبران اخلاقی را الگوهای صادق و قابل قبولی می دانند که به ارزش های اخلاقی در رفتار و تفکر

¹.YUNANTO

خود احترام می گذارند و دارای هنجارهای اخلاقی ارزشمندی از منظر اخلاقی بوده، که بر رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان در داخل مدارس اثر می گذارند.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که سبک رهبری اخلاقی بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان با ضریب تی به مقدار ۹/۱۳ تأثیر معناداری دارد. به این معنا که با بهبود سبک رهبری اخلاقی از طریق مؤلفه های مدیر اخلاقی و رهبر اخلاقی، مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان بهبود و افزایش می یابد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های کیم و تاپا (۲۰۱۸)، و کرمی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. در واقع، رهبران اخلاقی می توانند ارزش های اخلاقی را با معلمان، به عنوان راهکاری در جهت تحقق ایفای مسئولیت اجتماعی به اشتراک گذارند؛ از همین رو، مدیران مدارس که در جایگاهی چون رهبری قرار دارند، می توانند منشاء بسیاری از تغییرات رفتاری و مسئولیتی شده، و این امر، زمانی بهتر محقق می شود که این رهبران رفتار اخلاقی بالایی نیز داشته باشند. علاوه بر این، رهبران اخلاقی با ترویج رفتارهای اخلاقی و ارزش مدار در راستای محقق سازی مسئولیت اجتماعی معلمان با ابعاد مسئولیت اقتصادی، اخلاقی، قانونی و اجتماعی (بشردوستانه) نقش کلیدی دارند. در این راستا، با توجه به مشکلات عدیده ای که مدارس با آنها دست و پنجه نرم می کنند و موجب می گردد از توجه به رسالت اصلی خود که پرورش نسل آینده ساز کشور است، دور بمانند، مدیران با رویکرد رهبری اخلاقی با معلمان، به ایفای درست مسئولیت اجتماعی در مدارس بپردازند. همچنین، بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، مدیران و رهبران اخلاقی مدارس از طریق بروز رفتاری مانند صداقت و ارزش های اخلاقی، به ایجاد اعتماد در میان معلمان، دانش آموزان و اولیای آنها تلاش نموده و موجب بهبود بر مسئولیت پذیری اجتماعی خود و معلمان می شوند. بنابراین، انتخاب سبک رهبری اخلاقی مدیران مدارس با ارائه ارزش های پذیرفته شده، اصول و باورهایی که به طور گسترده با هنجارها و باورهای قابل قبول در رفتارهای فردی و سازمانی بوده، بر مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان اثر می گذارد.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می شود:

۱- مدیران و رهبران با تشویق کردن ارتباطات و تقویت نمودن گفتگوهای دو و چندطرفه، کار گروهی و تیمی، برگزاری جلسات در برخی امور، فعالیت های همگانی در مدارس، مدیریت بر مبنای مشارکت و گریز از امور مادی و دنیوی را در راستای تحقیق رفتار شهروندی سازمانی انجام دهند؛ از طرفی مدیران مدارس با توجه به این نکته که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری بدون دریافت پاداش و خودجوش می باشد، فرهنگ این نوع رفتار فرائقشی را با بروز این نوع رفتار از خود به عنوان الگوی معلمان شروع نمایند.

۲- مدیران و رهبران با ارائه ارزش های سازمانی و فردی و دانش کافی ارزش کوشش معلمان خود را ارج نهاده و آنها به نوبه خود با مشارکت از طریق تصمیم گیری بر مسئولیت پذیری اجتماعی در مدارس تأثیر بگذارد. بنابراین نتیجه ی چنین کاری جوکاری خلاق ایجاد شده توسط رهبران اخلاقی بوده که معلمان را تشویق کرده تا افکار خود را با یکدیگر به اشتراک گذارند و در ارائه بهتر مسئولیت اجتماعی بر آیند.

۳- مدیران و رهبران با توجه به اهمیت دو مقوله رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان، دوره ها و کارگاه های آموزشی مناسب با مؤلفه های هر یک از متغیرها را بررسی نموده و در مدارس بصورت پی درپی اجرا نمایند. این امر نه تنها ارتباط میان مدیران و معلمان را خوب نموده، بلکه به بهبود و توسعه عملکرد معلمان کمک می نماید.

محدودیت ها و موانع این پژوهش به شرح زیر است:

۱- از آنجا که جامعه آماری این پژوهش، معلمان مقطع ابتدایی شهرستان رشت می باشد، تعمیم نتایج به سایر جوامع یا سایر مقاطع تحصیلی با محدودیت هایی نیز همراه است.

۲- از آنجا که داده های پژوهش در مقطع زمانی خاصی جمع آوری شده است، ممکن است انجام پژوهش نیز در یک مقطع زمانی دیگر، نتایج متفاوتی را رقم بزند.

۳- از آنجا که داده های پژوهش با پرسشنامه جمع آوری شده است، ممکن است پاسخ دهندگان به اقتضای دلایل شخصی، پاسخ ها را آنگونه که هست، وارد نکرده باشند و نتایج تحقیق در صورت تکرار متفاوت باشد.

منابع

- بارخدا، سیدجمال، و احمدحیدری، سیده پرستو. (۱۳۹۹). مسئولیت پذیری اجتماعی راهی برای اثربخشی مدارس. مدیریت مدرسه. ۸ (4)، ۳۸۴-۴۰۵.
- پرکی، محمدنعم؛ حسین زهی شستان، ثریا؛ و پورمند، پروانه. (۱۴۰۲). نقش معلم در آموزش و پرورش ابتدایی. پنجمین همایش ملی پژوهش های حرفه ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم.
- کریمی، محمد؛ اسعدی، مازیار؛ و صادقی فر، طیب. (۱۳۹۷). رابطه بین اخلاق حرفه ای و سازمانی با روحیه مسئولیت پذیری اجتماعی در بین دبیران مدارس متوسطه دوم استان کردستان. اولین همایش ملی مدیریت راهبردی و کاربردی. سقز.
- کهریزی، کلثوم؛ تدین سنگانی، پروین؛ و احمدآبادی، آرزو. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر ابعاد رهبری اخلاقی مدیران بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان. توسعه حرفه ای معلم، ۴ (۱)، ۴۳-۵۹.
- محمدی احمدآبادی، ناصر؛ و غفاری، فاطمه. (۱۴۰۲). نقش مسئولیت اجتماعی و اخلاق کاری معلمان. دومین کنفرانس بین المللی پژوهش در حسابداری، مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.

Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>

- Blanco-Gonzalez, A., Diéz-Martín, F., Cachón-Rodríguez, G., & Prado-Román, C. (2020). Contribution of social responsibility to the work involvement of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2588-2598. <https://doi.org/10.1002/csr.1978>
- C Meniado, J. (2021). Organizational citizenship behavior and emotional intelligence of EFL teachers in Saudi Arabia: implications to teaching performance and institutional effectiveness. *Arab World English Journal (AWEJ)*. Volume, 11. <https://doi.org/10.24093/awej/vol11no4.1>
- Davis, J., McBrayer, J. S., Miller, S. B., & Fallon, K. (2022). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior Motives in Teachers. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.55248/gengpi.4.1223.123304>
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130527>
- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical Leadership: Literature Study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655-680. <https://doi.org/10.55927/modern.v2i4.4753>
- Kay, E. T., Neow, C. K., Ooi, M. Y., & Yang, Z. X. (2023). Ethical leadership, organizational citizenship behaviour and work life balance among government secondary school teachers in Malaysia .(Doctoral dissertation, UTAR). <https://doi.org/10.29070/15/56416>
- Khan, S. R., Bauman, D. C., & Javed, U. (2020). A study on the effect of ethical leadership on teachers' moral motivation at schools in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 965-985. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2019-0198>
- Kim, B. J., Kim, M. J., & Kim, T. H. (2021). "The power of ethical leadership": The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 2968. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062968>
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2), 447. <https://doi.org/10.3390/su10020447>
- Kim, M., & Kim, J. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040-2056. <https://doi.org/10.1108/md-03-2020-0268>
- Knights, J. (2022). Ethical leadership: How to develop ethical leaders. In *Transpersonal Leadership in Action* (pp. 35-46). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003150626-5>
- Naully, M., Purba, S., & Gultom, I. (2022). The influence of mindfulness, collective values, transformational leadership, working conditions, psychological empowerment on organizational citizenship behavior (OCB) among high school teachers in Medan. *Randwick International of Social Science Journal*, 3(2), 388-406. <https://doi.org/10.47175/rissj.v3i2.442>
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06809>
- Novitasari, D., Riani, A. L., Suyono, J., & Harsono, M. (2021). The moderation role of ethical leadership on organisational justice, professional commitment, and organisational citizenship behaviour among

- academicians. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(4), 303-324. <https://doi.org/10.1504/ijwoe.2021.120718>
- 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>
- Rave, R., Itzchakov, G., Weinstein, N., & Reis, H. T. (2023). How to get through hard times: Principals' listening buffers teachers' stress on turnover intention and promotes organizational citizenship behavior. *Current Psychology*, 42(28), 24233-24248. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03529-6>
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical research*, 5(2). <https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Santoso, P. B., Asbari, M., Siswanto, E., & Fahmi, K. (2020). The role of job satisfaction and organizational citizenship behavior on performance: Evidence from Indonesian teachers. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 22-31. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.05>
- Sun, U. Y., Xu, H., Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Yun, S. (2024). Ethical leadership and knowledge sharing: A social cognitive approach investigating the role of self-efficacy as a key mechanism. *Journal of Business Research*, 174, 114531. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114531>
- Syarwani, A., Saleh, M., & Suhaimi, S. (2018). The Influence Of Principal Leadership Style, Organizational Citizenship Behavior, And Work Motivation On The Performance Of Teachers Of State Vocational High School In Banjarmasin City. *International Journal Of Scientific Development And Research (Ijsdr)*. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-38>
- Wanih, M., & Iqbal, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teachers in SMAN 9 Tangerang. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1), 172-184. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.606>
- YUNANTO, Y., SUHARIADI, F., YULIANTI, P., PANGASTUTI, R. L., & YANUARITA, H. A. (2021). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 285-294. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-36>
- Zacarias, A. M., & Flores, J. E. (2024). Exploring School Leaders' Ethical Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Puissant*, 5, 1630-1645.

