

## Research Paper

## Investigating the role of moral leadership on organizational commitment mediated by organizational justice among primary school teachers in the second district of Ardabil in the academic year 1399-1400

Ali Khaleglah<sup>1</sup>, Javad Amjadi Hour<sup>2\*</sup>, Mehdi Mosleh Germi<sup>3</sup>

1- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

2- PhD student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

3- PhD Student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Received:2021/9/1

Accepted:2022/1/11

PP:158-171

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2023.28590.5733

### Keywords:

Organizational Commitment, Ethical Leadership, Organizational Justice, Primary teachers in the second district of Ardabil.

### Abstract

**Introduction and aim:** The purpose of this study is to investigate the effect of ethical leadership on organizational commitment mediated by organizational justice.

**research methodology:** The present study, according to the research philosophy, is a quantitative research, according to the purpose of the type of applied studies and in terms of the method of data collection and analysis; The method used was descriptive and correlational studies and was the type of structural equation modeling. The study population of all primary school teachers in the second district of Ardabil city in the academic year 1399-1400 was 1291 people. To collect data Questionnaire was used. To analyze the data, some descriptive statistical techniques such as pearson correlation coefficient and structural equation modeling through using SPSS and AMOS-22 statistical software.

**Findings:** The results showed that the correlation between the variables of ethical leadership and organizational commitment was 0.70, ethical leadership and organizational justice was 0.61, organizational commitment and organizational justice was 0.50 at the level of  $<0.01$ . Also, the findings related to the test of significance of indirect effect and mediating role of organizational justice showed that the mediating contribution of organizational justice variable in the relationship between ethical leadership and organizational commitment ( $p = 0.004$ ) is significant.

**Conclusion:** Considering that the statistical findings showed that the variable of organizational justice significantly mediates the relationship between teachers' moral leadership and organizational commitment, so education officials should pay close attention to this concept.

**Citation:** Khaleglah Ali, Amjadi Hour Javad, Mosleh Germi Mehdi. (2023). Investigating the role of moral leadership on organizational commitment mediated by organizational justice among primary school teachers in the second district of Ardabil in the academic year 1399-1400. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(1):158-171

**Corresponding author:** Javad. Amjadi Hour

**Address:** PhD student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

**Tell:** 09335876564

**Email:** amjadij95@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

In today's challenging world, organizations strive to employ employees who go beyond the assigned role and role in their job descriptions in order to compete globally, meet the needs and expectations of clients, and adapt to the changing nature of jobs. In this way, both to satisfy the clients and to promote the level of commitment and organizational justice. Therefore, the present study was conducted to investigate the role of ethical leadership on organizational commitment mediated by organizational justice

### Method:

The present study, according to the research philosophy, is a quantitative research, according to the purpose of the type of applied studies and in terms of the method of data collection and analysis; The method used was descriptive and correlational studies and was the type of structural equation modeling. The study population of all primary school teachers in the second district of Ardabil city in the academic year 1399-1400 was 1291 people, of which using the Krejcie-Morgan table, 297 people (104 men and 193 women) of them by simple random sampling method as Samples were selected. To collect data from the Ethical Leadership Questionnaire of Kalshon et al (2011), Niehoff & Morman Organizational Justice Questionnaire quoted by Huff et al (2020), The Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire (2020) was used. To analyze the data, some descriptive statistical techniques such as Pearson correlation coefficient and structural

equation modeling through using SPSS and AMOS-22 statistical software.

### Findings:

The results showed that the correlation between the variables of ethical leadership and organizational commitment was 0.70, ethical leadership and organizational justice was 0.61, organizational commitment and organizational justice was 0.50 at the level of  $<0.01$ . P is significant. Findings also showed that the standard path coefficients between ethical leadership and organizational commitment ( $P < 0.009$ ,  $\beta = 0.42$ ), ethical leadership and organizational justice ( $P < 0.009$ ,  $\beta = 0.35$ ), organizational justice with organizational commitment ( $P < 0.008$ ,  $\beta = 0.62$ ) is significant. Also, the findings related to the test of significance of indirect effect and mediating role of organizational justice showed that the mediating contribution of organizational justice variable in the relationship between ethical leadership and organizational commitment ( $p = 0.004$ ) is significant.

### Results:

Considering that the statistical findings showed that the variable of organizational justice significantly mediates the relationship between teachers' ethical leadership and organizational commitment, so the relevant officials in the field should The Ministries of Education are working on this concept in order to increase the moral and human commitment of teachers to the organization in which they work.

## مقاله پژوهشی

# بررسی نقش رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمان در بین معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹

علی خالق خواه<sup>۱</sup>، جواد امجدی حور<sup>۲\*</sup>، مهدی مصلح گرمی<sup>۳</sup>

- ۱- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گیری عدالت سازمانی انجام شد.

**روش شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر با توجه به فلسفه پژوهش، پژوهشی کمی، با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها، روش مورد استفاده روش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ به تعداد ۱۲۹۱ نفر بودند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری نظیر ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و AMOS-22 استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که همبستگی بین متغیرهای رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی ۰/۷۰، رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی، ۰/۶۱، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی ۰/۵۰، در سطح  $P > ۰/۰۱$  معنادار می‌باشد. همچنین یافته‌های مربوط به آزمون معنی‌داری اثر غیر مستقیم و نقش میانجی عدالت سازمانی نشان داد که سهم واسطه‌گری متغیر عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی ( $P = ۰/۰۰۴$ ) معنی‌دار است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به این که یافته‌های آماری نشان داد، متغیر عدالت سازمانی به صورت معنی‌داری رابطه بین رهبری اخلاقی معلمان با تعهد سازمانی آن‌ها را میانجی‌گری می‌کند، لذا باید مسئولین آموزش و پرورش به این مفهوم توجه شایانی داشته باشند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

شماره صفحات: ۱۷۱-۱۵۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

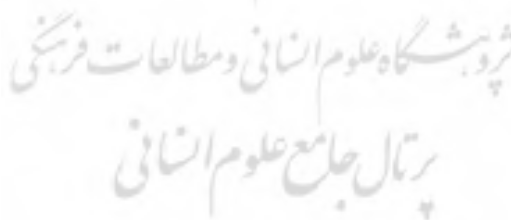


DOI:

10.30495/jedu.2023.28590.5733

## واژه‌های کلیدی:

تعهد سازمانی، رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل



**استناد:** خالق خواه، علی، امجدی حور، جواد و مصلح گرمی، مهدی. (۱۴۰۲). بررسی نقش رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمان در بین معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۱): ۱۵۸-۱۷۱

\* نویسنده مسئول: جواد امجدی حور

**نشانی:** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

**تلفن:** ۰۹۳۳۵۸۷۶۵۶۴

**پست الکترونیکی:** amjadij95@gmail.com

## مقدمه

در دنیای پرچالش کنونی، سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مراجعان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر مشاغل، در تلاشند تا کارکنانی را به کار گیرند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغلشان عمل کنند (میرکمالی، پور کریمی و کریمی، 2017، p. 17). معلمان یکی از عناصر اصلی در سیستم آموزش و پرورش به ویژه در مدارس هستند. هنگامی که اهمیت نقش معلمان در تحول علوم در آموزش و پرورش اهمیت یافت، بسیاری از کارشناسان اظهار داشتند که در مدارس بدون تغییر و بهبود کیفیت معلمان، هیچ تغییری یا بهبود کیفیتی رخ نخواهد داد (Imron, 2016). بنابراین، برای دستیابی به اهداف آموزشی، به معلمانی نیاز داریم که در درازمدت تعهد و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان خود داشته باشند. تعهد سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان دیدگاه روانشناسی اعضای سازمان نسبت به وابستگی آنها به سازمانی که در آن کار می‌کند، تعریف می‌شود (Mo & Shi, 2017, p. 159). تعهد سازمانی نقشی اساسی در تعیین اینکه آیا یک کارمند برای مدت طولانی‌تری در سازمان خواهد ماند و با اشتیاق برای رسیدن به هدف سازمان کار خواهند کرد، بازی می‌کند (Mirkamali, Pour Karimi & Karami, 2017, p. 17; Mo & Shi, 2017, p. 18). زمانی که تعهد سازمانی در مجموعه شما تعریف شود، از طرفی رضایت کارمندان، تثبیت رهبری، بهبود عملکرد ایجاد شده و از طرفی دیگر، درگیری کارمندان، عدم امنیت شغلی و ویژگی‌های مشابه این چینی از بین خواهند رفت (Cropanzano & Stein, 2019, p. 219). سطح تعهد یک کارمند نسبت به کار خود نیز مهم است. در جایگاه یک مدیر باید این مهم را در نظر بگیرید و میزان عملکرد روزانه و تعهد کارمند به انجام وظایف خود را بسنجید.

از اینرو شروع به بررسی رفتارهای کارکنان از جمله تعهد سازمانی به عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی، کرده‌اند. مهمترین و اساسی‌ترین مسئله هر سازمانی، عملکرد شغلی کارکنان آن سازمان است که اثر آن در تعهد سازمانی ملموس است (Mo & Shi, 2017, p. 158). تعهد سازمانی به معنای میزان توافق، نیروی صرف شده و وفاداری کارکنان برای سازمان (Cropanzano & Stein, 2019, p. 230) و یکی از مسائل مهم انگیزشی است که بر اساس آن، فرد به شدت هویتش را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و از عضویت در آن لذت می‌برد (Cropanzano & Stein, 2019, p. 230). آلن و می‌یر (نقل از دامغانیان، جعفری و ضابطپور Damghanian, Jafari & Zabetpour, 2014, p. 660) تعهد سازمانی را حالتی روان‌شناختی که رابطه‌ی فرد را با سازمان مشخص می‌کند و احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد، تعریف کرده‌اند. تعهد سازمانی، مفهومی چند بعدی و پیچیده است؛ به طوری که در تئوری‌ها و تحقیقات به شکل‌های متفاوتی آن را تعریف کرده‌اند (دلاور و محمدتقی نسب، ۱۳۹۳، ص ۸). ولی سه مشخصه در همه تعاریف مربوط به تعهد سازمانی مشترک است: ۱) پذیرش عمیق اهداف و ارزش‌های سازمان، ۲) تمایل به تلاش زیاد برای موفقیت سازمان و ۳) تمایل قوی به باقی ماندن به عنوان عضو سازمان (Elçi, & et al, 2015, p. 589). سرعت تغییرات غیر قابل پیش‌بینی، نیاز به وجود کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس را بیشتر از قبل ضروری ساخته است (Gao & He, 2017, p. 304). افزایش تعهد سازمانی کارکنان، مزایای زیادی را برای سازمان به همراه دارد. بنابراین، توسعه یا حفظ سطح مناسبی از تعهد در کارکنان به یکی از اهداف مهم رهبران تبدیل شده است (Gatling & et al, 2016, p. 189). آلن و می‌یر از پیشگامان رویکرد چند بعدی هستند؛ بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری، سه بعد تعهد سازمانی است که مدل آنها را تشکیل می‌دهد (Avey & et al, 2019, p. 757). تعهد مستمر؛ به ارزیابی کارکنان از اینکه آیا هزینه‌های ترک سازمان از هزینه‌های ماندن در آن بیشتر است یا نه اشاره می‌کند (Babcock & et al, 2020, p. 318)، تعهد عاطفی؛ شامل وابستگی عاطفی کارکنان، تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان و تعهد هنجاری؛ شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان می‌باشد (Chan & Lai, 2017, p. 219).

رهبران به دلیل تأثیرات ویژه‌ای که بر رفتار پیروانشان دارند در آثار مدیریت بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. سبک‌ها و ویژگی‌های مختلفی برای رهبران اثربخش ذکر شده است. در برخی از سبک‌های رهبری، اخلاق مداری به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم ذکر شده است. رهبری اخلاقی<sup>۲</sup> به عنوان یک سبک مستقل رهبری موضوع نسبتاً جدیدی است که هنوز تمامی ابعاد آن به طور کامل مورد مطالعه قرار نگرفته است. در توضیح اخلاق مداری رهبران، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم‌گیری نباید تنها به منافع خود توجه نمایند بلکه باید از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی یابند (Stansbury, 2009). رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی موضوع مهمی برای درک تأثیر رهبری اخلاقی در سازمان است (Cheng & et al, 2019, p. 824).

1 Organizational Commitment

2 Ethical Leadership

رهبری اخلاقی، به عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری در سازمان، مورد توجه فراوان صاحب‌نظران قرار گرفته و از دهه‌های پایانی قرن بیستم به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت سازمان‌ها وارد شده است (Brown & Trevino, 2006, p. 610). کیولا از نخستین کسانی بود که رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک مستقل در نظر گرفتند (Brown & Trevino, 2006, p. 600 : Ciulla, 1995, p. 20). آن‌ها با استناد به نظریه یادگیری اجتماعی، رهبری اخلاقی را به صورت نمود رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف نمودند (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۲۱). به زعم (Valumbwa et al, 2020) رهبری اخلاقی به معنای نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دو طرفه است که باعث می‌شود فرصت‌هایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری و طراحی شغل فراهم شود. در مجموع رفتارهای رهبران اخلاقی که از حقوق فردی کارکنان (مانند عزت، احترام و استقلال) حمایت می‌کنند، باعث می‌شود کارکنان احساس توانمندی بیشتری داشته باشند (Bizri, 2018, p. 240) کالشون و همکاران پنج بعد انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت‌گیری فردی، اشتراک قدرت و شفافیت نقش را برای سبک رهبری اخلاقی ارائه می‌دهد (Kalshoven & et al, 2018, p. 61). محققان در مورد اهمیت اخلاق در محیط کار و رهبری اخلاقی به طور خاص اتفاق نظر دارند. رسوایی‌های اخلاقی، مانند فساد و کلاهبرداری، نیاز به وجود رهبران اخلاقی، برای هدایت رفتار کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را لازم و ضروری ساخته است. این رسوایی‌ها اهمیت پرداختن به این سؤال را نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی چگونه بر رفتارهای زیردستان خود تأثیر می‌گذارند (Karriker & Williams, 2020, p. 115).

محققان معتقدند به دلیل این که رهبر دارای ارزش‌های اخلاقی، نیازهای کارکنان را در نظر گرفته و عادلانه رفتار می‌نماید، باعث افزایش اعتماد آنان شده (خلخالی و رحیمی 2015, p. 70) (Khalkhali & Rahimi, 2015, p. 70) و در نتیجه، کارکنان در اجرای وظایفشان با فداکاری و انرژی بیشتری کار می‌کنند (Khyer Zahed, 2105, p. 750). به عبارت دیگر رهبران اخلاقی با تأثیر بر نگرش‌های مثبت کارکنان همچون تعهد سازمانی باعث افزایش سطح عدالت سازمانی کارکنان می‌شوند (Kray & Lind, 2002, p. 918). از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، یکی از عوامل اساسی در سازمان عدالت سازمانی است (مظاهری، نیک پی و فرح بخش Mazaheri, Nikpay & Farahbakhsh, 2017, p. 115). عدالت عامل بسیار مهمی است که نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. منظور از عدالت سازمانی این است که کارکنان به میزان باور و درکی برسند که در سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود (Allen & Meyer, 1996, p. 270). عدالت سازمانی مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، قوانین، تخصیص‌ها و رفتارهای منصفانه است که به طور مستقیم و غیرمستقیم بر تمام قسمت‌های سازمان نفوذ دارد و وجود و رعایت آن می‌تواند به بقاء، انسجام، پویایی و پیشرفت سازمان منجر گردد (امین بیدختی، محمدی حسنی و حسین پور Amin Bidokhti, Mohammadi Hosseini & Hosseinpour, 2016, p. 52). واژه عدالت سازمانی اولین بار توسط گرینبرگ در دهه ۱۹۷۰ به کار برده شد. عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی منجر گردیده است (انصاری، باقری کلجاهی و صالحی Ansari, Bagheri Keljahi & Salehi, 2010, p. 55). عدالت توزیعی، بر درجه انصاف درک شده در خصوص توزیع و تخصیص پیامدها و ستادهای سازمان در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان؛ عدالت رویه‌ای، به انصاف ادراک شده از رویه‌ها و فرایندهایی که توسط آنها پیامدها تخصیص می‌یابد (Ariely & Wertenbroch, 2002, p. 220) و عدالت تعاملی، به کیفیت مراودات بین کارکنان و مدیران سازمان اشاره دارد (عالم‌تبریز، حسن پور و زارعی Alam Tabriz, Hassanpour & Zarei, 2017, p. 119).

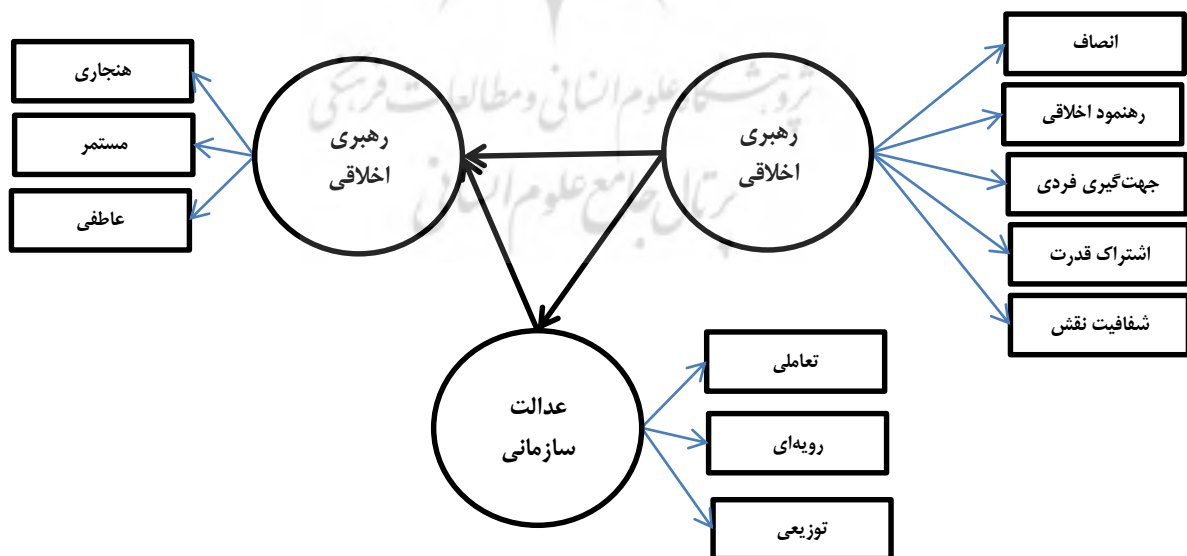
بسیاری از رفتارها از جمله رعایت نکردن عدالت سازمانی در سطوح مختلف سازمان‌های آموزشی، مانند ادارات آموزش و پرورش و مدارس باعث شده است معلمان بی‌روحیه، بی‌اعتنا و به طور کل، غیرحساس نسبت به محیط اطراف خود باشند. اگر معلمان مشاهده کنند عدالت در محل کار رعایت نمی‌شود، دچار نوعی تنش منفی می‌شوند. در نتیجه، برای کاهش تنش، میزان درون-دادها و مشارکت‌های خود را کاهش می‌دهند. لذا بایستی به متغیر عدالت در مدارس توجه شود. پژوهش‌های مختلفی در ارتباط با تعهد سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته اند. Ahmad et al (۲۰۱۹) در پژوهشی با هدف بررسی نقش میانجی تحقق قرارداد روانشناختی در رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد فوق‌العاده کارکنان نشان دادند که رهبران اخلاقی نقش اساسی در تقویت تحقق قرارداد روانشناختی، عملکرد اخلاقانه و عملکرد کارکنان خود دارند. نتایج مطالعات Shareef & Atan (2019) با هدف بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه با نقش میانجی انگیزه ذاتی، نشان داد بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. متغیر انگیزه ذاتی نیز به طور کامل رابطه میان رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند. Neubert & et al (2009) رابطه رهبری اخلاقی و رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. آنها عنوان نمودند که مدیران از طریق رهبری اخلاقی می‌توانند جو اخلاقی ایجاد نمایند که بر شکوفایی گرایش‌های مطلوب در کارکنان از قبیل رضایت شغلی و تعهد عاطفی تأثیر



میگذارد. نتایج آنها نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان است. تأثیر غیرمستقیم به واسطه شکل‌گیری جو اخلاقی ایجاد می‌گردد که به نوبه خود به رضایت شغلی بالاتر و تعهد عاطفی بیشتر در کارکنان می‌انجامد. نتایج مطالعات (Rahman Seresht & Jonaidi Jafari, 2018) نشان دهنده همبستگی مثبت بین عدالت سازمانی و رفتار شهروند سازمانی با میانجی‌گری تعهد شغلی بود و نتایج مطالعات Nazir & et al (۲۰۱۹) بیانگر این است که عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی)، فرهنگ سازمانی نوآورانه و حمایت سازمانی ادراک شده به طور معناداری با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط دارد. نتایج برخی مطالعات نیز نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی در افزایش سطح تعهد سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی نقشی مثبت و معنی‌دار دارد (Abuzaid, 2018; Guo & Zhou, 2103; Gupta & Sing, 2013; Haji Karimi, Rezaeian, Alam Tabriz & Soltani (2012; Hasani, Araszadeh & Kazemzadeh Baittali, 2017)). Singh & Singh (۲۰۱۹) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی به صورت کاملاً متقابل و چرخشی تأثیر مثبت و معنادار روی یکدیگر دارند. حسینی‌کیا (۱۳۹۳) در مطالعه خود نشان داد که تعهد سازمانی در ارتباط بین ارزش‌های فردی و رفتار شهروندی سازمانی نقشی واسطه‌ای و معنادار دارد. به طور کلی صاحب‌نظران بر این باورند که برای دستیابی به اثربخشی و کارایی بیشتر و بهتر در مؤسسات آموزشی، مانند مدارس، وجود مدیران و معلمان که فراتر از وظایف رسمی خود در سازمان عمل نمایند، ضروری است. بنابراین و با توجه به مبانی و مباحث گفته شده و همچنین با توجه به اینکه مفاهیمی همچون تعهد و عدالت سازمانی هنوز به گونه‌ای که باید در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی، مورد توجه قرار نگرفته است، بررسی بیشتر این متغیرها لازم و ضروری است. از این رو پژوهش حاضر با توجه به خلأ پژوهشی اشاره شده، درصدد است تا نقش رهبری اخلاقی در تعهد سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی را در بین معلمان بررسی کند. بنابراین هدف اصلی پژوهش پاسخ به این سؤال است که رابطه درونی بین این متغیرها چگونه است؟ و آیا عدالت سازمانی یک نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی معلمان دارد یا نه؟

### فرضیه‌های تحقیق:

- ۱- رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی نقش مستقیم دارد.
  - ۲- رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی نقش مستقیم دارد.
  - ۳- عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان نقش مستقیم دارد.
  - ۴- رهبری اخلاقی از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان نقش غیرمستقیم دارد.
- با توجه به مطالب گفته شده در مقدمه و ادبیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به فلسفه پژوهش، پژوهشی کمی، با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع آوری داده ها و تحلیل آنها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی و از نوع مدل یابی معادلات ساختاری می باشد. جامعه پژوهش کلیه معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل در سال تحصیلی ۴۰۰-۱۳۹۹ به تعداد ۱۲۶۰ نفر بودند، که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان تعداد ۳۷۴ نفر (۱۰۴ مرد و ۲۷۰ زن) از آن‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب گردید و پرسشنامه‌ها در بین آن‌ها پخش گردید.

**ابزار:** جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه رهبری اخلاقی<sup>۱</sup>، عدالت سازمانی<sup>۲</sup> و تعهد سازمانی<sup>۳</sup> استفاده شد. پرسشنامه رهبری اخلاقی (Kalshoven & et (۲۰۱۱): این پرسشنامه دارای ۲۰ گویه و ۵ خرده مقیاس (انصاف، رهنمودهای اخلاقی، جهت‌گیری فردی، اشتراک قدرت و شفافیت نقش) است. هر سوال به صورت مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی زیاد=۵ تا خیلی کم=۱) درجه بندی شده است. کالسون و همکاران ضریب آلفای کرانباخ پرسنامه را ۰/۹۱. گزارش کرده اند. در مطالعه‌ای دیگر (Nikpai, Sattar, and Malekian Mofrad, 2016) ضریب آلفای کرانباخ این پرسشنامه را ۰/۹۲. و ضریب پایایی ترکیبی آن را هم ۰/۹۲. گزارش نموده اند.

پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن به نقل از (Huff, et al (۲۰۲۰): این پرسشنامه دارای ۱۸ گویه (پنج سوال برای سنجش عدالت توزیعی، شش سوال برای سنجش عدالت رویه‌ای و هفت سوال برای سنجش عدالت تعاملی) است. این پرسشنامه توسط (golparvar, nasri and malekpour, 2007) در ایران ترجمه و اجرا شده است. مقیاس پاسخگویی پرسشنامه پنج درجه‌ای (کاملاً مخالفم=۱ و کاملاً موافقم=۵) بوده و بر اساس گزارش (khaksar, golparvar and nouri, 2007) ضریب پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرانباخ و ضرایب تنصیف و اسپیرمن - براون و گاتمن بررسی و به ترتیب برای عدالت توزیعی ۰/۷۴، ۰/۷۲، ۰/۷۰، برای عدالت رویه‌ای ۰/۸۳، ۰/۸۲، ۰/۸۰. و برای عدالت تعاملی ۰/۸۳، ۰/۸۰، ۰/۸۰. به دست آمده است. در مطالعه‌ی (Mahdad, Ahmadpour and Golparvar 2013) ضریب آلفای کرانباخ برای عدالت توزیعی را ۰/۹۱۶، عدالت رویه‌ای ۰/۸۳۵، عدالت تعاملی ۰/۹۳۵. و برای عدالت سازمانی به صورت کلی ۰/۹۲۹. گزارش نموده‌اند.

پرسشنامه تعهد سازمانی (Allen & Meyer (۲۰۱۶): این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه و شامل ابعاد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری (برای هر بعد ۸ سوال) می باشد که به صورت بسته پاسخ و با مقیاس لیکرت در یک طیف پنج درجه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم و از ۵ تا ۱) درجه بندی شده است. همچنین در این پرسشنامه عبارات ۲ - ۳ - ۴ - ۵ - ۶ - ۱۰ - ۱۱ - ۱۷ - ۲۰ به صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شود. مولفان با بررسی داده های مربوط به ۲۵۳۶ نفر از کارکنان سازمان‌های خصوصی و دولتی ضریب آلفا برای این پرسشنامه را ۰/۹۰ تا ۰/۸۲ تا ۰/۹۳ گزارش کرده اند. در تحقیق دیگر (parvin, kargozari, 2916) ضریب آلفای کرانباخ تعهد سازمانی را ۰/۹۱. گزارش نموده‌اند.

در مطالعه حاضر روایی محتوا به روش کیفی و روایی صوری پرسشنامه‌های مورد استفاده با استفاده از نظر ۱۱ تن از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی، فلسفه تعلیم و تربیت و برنامه ریزی دانشگاه‌های اردبیل و پیام نور واحد اردبیل مطلوب گزارش شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد، لذا ابزار مدنظر بر روی ۳۷۴ پاسخگو که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا و سپس ضرایب پایایی محاسبه شد.

جدول ۱- ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش

متغیرها	تعداد	شماره سوالات	آلفای کرانباخ
رهبری اخلاقی	۲۰	۱-۲۴	۰/۹۱
عدالت سازمانی	۱۸	۱-۲۰	۰/۹۵
تعهد سازمانی	۲۴	۱-۲۴	۰/۹۰

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرانباخ، از آنجا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ قرار دارد می توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

**روش تجزیه و تحلیل:** در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و AMOS-22 بشرح زیر استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تأییدی استفاده شد.

1 Ethical Leadership Questionnaire

2 Organizational Justice Questionnaire

3 Organizational Commitment Questionnaire

## یافته‌ها

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش ذکر شده است. ابتدا برخی از شاخص‌های آمار توصیفی، شامل توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش محاسبه شده است، سپس ماتریس همبستگی مرتبه صفر برای کل نمونه به دست آمده است. پس از آن، پیش فرض‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی شد و در ادامه به منظور آزمون مدل پیشنهادی، روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش، با استفاده از روش آماری مدل‌یابی معادلات ساختاری، محاسبه شده است.

جدول ۲- شاخص‌های توصیفی و بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
رهبری اخلاقی	۲۴	۱۲۰	۹۵/۱۴	۱۱/۹۶
تعهد سازمانی	۲۰	۱۰۰	۶۹/۱۸	۸/۶۵
عدالت سازمانی	۲۴	۱۲۰	۷۰/۱۵	۵/۷۱

همانطوری که جدول ۲ نشان می‌دهد میانگین و انحراف معیار برای متغیرهای رهبری اخلاقی ۹۵/۱۴ و ۱۱/۹۶، تعهد سازمانی ۶۹/۱۸ و ۸/۶۵، عدالت سازمانی ۷۰/۱۵ و ۵/۷۱ می‌باشد.

جدول شماره ۳- ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
رهبری اخلاقی	۱	۰/۶۱**	۰/۷۰**
عدالت سازمانی	۱	۰/۵۰**	
تعهد سازمانی	۱		

\*\*P<۰/۰۱

همان‌طوری که جدول ۳ نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی، ۰/۶۱، رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی، ۰/۷۰، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی، ۰/۵۰ در سطح  $P < 0/01$  معنادار می‌باشد.

جدول شماره ۴- ماتریس همبستگی بین خرده مولفه‌های پژوهش

خرده مولفه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
انصاف	۱										
رهنمودهای اخلاقی	۰/۵۷**	۱									
جهت‌گیری فردی	۰/۳۹**	۰/۷۷**	۱								
اشتراک قدرت	۰/۸۱**	۰/۸۱**	۰/۲۲**	۱							
شفافیت نقش	۰/۵۰**	۰/۳۹**	۰/۳۷**	۰/۴۱**	۱						
عدالت توزیعی	۰/۳۷**	۰/۵۷**	۰/۴۲**	۰/۵۲**	۰/۲۷**	۱					
عدالت رویه‌ای	۰/۵۵**	۰/۶۰**	۰/۵۸**	۰/۵۷**	۰/۵۵**	۰/۵۲**	۱				
عدالت تعاملی	۰/۴۶**	۰/۲۹**	۰/۶۰**	۰/۴۰**	۰/۶۸**	۰/۵۳**	۰/۵۶**	۱			
تعهد هنجاری	۰/۶۱**	۰/۷۰**	۰/۷۳**	۰/۳۲**	۰/۴۲**	۰/۳۹**	۰/۳۳**	۰/۷۲**	۱		
تعهد مستمر	۰/۲۷**	۰/۴۳**	۰/۸۰**	۰/۴۷**	۰/۵۱**	۰/۲۴**	۰/۵۷**	۰/۲۹**	۰/۵۶**	۱	
تعهد عاطفی	۰/۳۲**	۰/۵۷**	۰/۳۹**	۰/۵۰**	۰/۳۷**	۰/۴۲**	۰/۵۹**	۰/۴۱**	۰/۷۴**	۰/۵۹**	۱



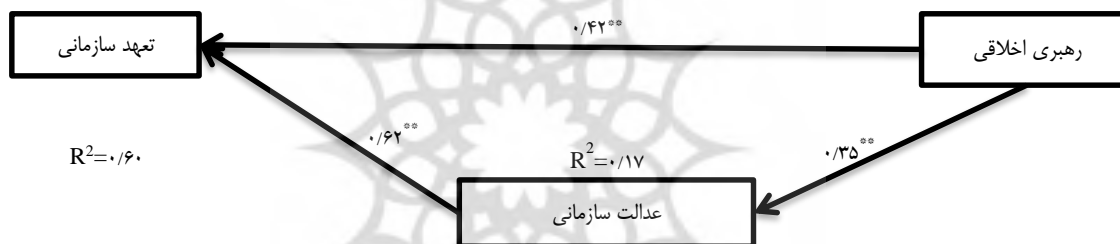
در جدول ۴ همبستگی بین خرده مولفه‌های تحقیق ارائه شده است که همه ضرایب در سطح  $P < 0/01$  معنادار می‌باشد.  
**فرضیه اول:** رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی معلمان تاثیر مستقیم دارد. همان طوری که جدول ۲ نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی،  $0/70$  است که این مقدار در سطح  $P < 0/01$  معنادار می‌باشد. بر این اساس فرضیه اول مطالعه حاضر تایید می‌شود.

**فرضیه دوم:** رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی تاثیر مستقیم دارد. همان طوری که جدول ۲ نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی،  $0/61$  است که این مقدار در سطح  $P < 0/01$  معنادار می‌باشد. بر این اساس فرضیه دوم مطالعه حاضر تایید می‌شود.

**فرضیه سوم:** عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تاثیر مستقیم دارد. همان طوری که جدول ۲ نشان می‌دهد همبستگی بین متغیر-های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی،  $0/50$  است که این مقدار در سطح  $P < 0/01$  معنادار می‌باشد. بر این اساس فرضیه سوم مطالعه حاضر تایید می‌شود.

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی بود. قبل از ارزیابی مدل، پیش فرض‌های رگرسیون مورد بررسی قرار گرفت. به همین منظور، برای بررسی نرمال بودن توزیع مانده‌ها از نمودار p-p استفاده شد که با توجه به قرار گرفتن تمام نقاط روی نیمساز ربع اول، مشخص شد که داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند.

**مدل نهایی و اصلاح شده پژوهش:** پس از کسب اطمینان از رعایت پیش فرض‌های لازم، برای ارزیابی مدل پیشنهادی از روش تحلیل مسیر در محیط نرم افزار AMOS-22 استفاده شد و به منظور افزایش برازش مدل، مسیرهایی که ضریب آن‌ها به لحاظ آماری غیرمعنی‌دار بود حذف شد. در شکل ۲ نمودار مسیر و ضرایب حاصل از مدل اصلاح شده آورده شده است.



شکل ۲- ضرایب استاندارد مدل روابط رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری عدالت سازمانی

با توجه به مدل، به ترتیب ضرایب مسیر استاندارد بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی ( $\beta = 0/42, P < 0/009$ )، رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ( $\beta = 0/35, P < 0/009$ )، عدالت سازمانی با تعهد سازمانی ( $\beta = 0/62, P < 0/008$ ) معنی‌دار است.

**شاخص‌های برازندگی مدل و بررسی فرضیه پژوهش:** با ورود داده‌ها به برنامه AMOS-22، برازش مدل با استفاده از شاخص‌های برازندگی، شامل شاخص هنجار شده مجذور کای (نسبت مجذور کای بر درجات آزادی)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) و جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) مورد بررسی قرار گرفت که بر اساس نتایج مندرج در جدول ۵ همه شاخص‌ها بیانگر برازش مطلوب مدل می‌باشند.

جدول شماره ۵- شاخص‌های برازندگی مدل اولیه و مدل نهایی اصلاح شده

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار شاخص مدل اولیه	مقدار شاخص مدل اصلاح شده
CMIN/DF	$X^2/DF < 3$	۱۳/۰۸	۰/۵۰
CFI	$CFI > 0/9$	۰/۸۵	۰/۹۹
AGFI	$AGFI > 0/9$	۰/۷۹	۰/۹۹
RMSEA	$RMSEA > 0/9$	۰/۱۴	۰/۰۱
IFI	$IFI > 0/9$	۰/۸۰	۰/۹۹
CFI	$CFI > 0/9$	۰/۸۰	۰/۹۹

(Kleine, 2013 از قبول)

جدول شماره ۶ - ضرایب استاندارد اثرات مستقیم، اثرات غیر مستقیم و اثرات کل مدل نهایی

متغیر وابسته	اثر	متغیر مستقل	تعهد سازمانی
	مستقیم	رهبری اخلاقی	۰/۴۲
	غیر مستقیم	رهبری اخلاقی با واسطه عدالت سازمانی	۰/۳۶
		رهبری اخلاقی	۰/۴۲
	کل	عدالت سازمانی	۰/۶۲
		ضریب تعیین	۰/۱۷

نتایج مندرج در جدول ۶ حاکی از این است که، (۱) ضریب مسیر استاندارد بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی برابر با ۰/۴۲ است که در سطح ۰/۰۰۸ معنی‌دار است؛ در نتیجه، رهبری اخلاقی در افزایش تعهد سازمانی موثر بوده است؛ (۲) ضریب مسیر استاندارد بین عدالت سازمانی با تعهد سازمانی برابر با ۰/۶۲ است که در سطح ۰/۰۰۶ معنی‌دار است؛ بنابراین عدالت سازمانی موجب افزایش تعهد سازمانی شده است.

**فرضیه چهارم:** عدالت سازمانی، در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی نقش میانجی دارد. برای تعیین معنی‌داری اثرات غیر مستقیم از روش نمونه‌گیری‌های مکرر "خودراه‌انداز" (شراوت و بولگر، ۲۰۰۲) با فاصله اطمینان ۹۵ درصدی توزیع نمونه‌گیری اثرات استفاده شد. با توجه به اطلاعات جدول ۶، نتایج آزمون معنی‌داری اثرات غیر مستقیم نشان داد که سهم میانجی‌گری متغیر عدالت سازمانی در راستای رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی ( $p=0/004$ ) معنی‌دار است؛ به این صورت که متغیر عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه چهارم مطالعه حاضر نیز مورد تایید قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گیری عدالت سازمانی معلمان ابتدایی ناحیه دوم شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ انجام شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، یافته‌های ارزشمندی بدست آمد. نتایج فرضیه اول مطالعه نشان داد که رهبری اخلاقی، با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

همسو با نتایج این یافته (Neubert & et al, 2009) که رابطه رهبری اخلاقی با رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان را مورد بررسی قرار دادند، عنوان نمودند که مدیران از طریق رهبری اخلاقی می‌توانند جو اخلاقی ایجاد نمایند که بر شکوفایی گرایشهای مطلوب در کارکنان از قبیل رضایت شغلی و تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارد. نتایج آنها نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان است. تأثیر غیرمستقیم به واسطه شکل‌گیری جو اخلاقی ایجاد می‌گردد که به نوبه خود به رضایت شغلی بالاتر و تعهد عاطفی بیشتر در کارکنان می‌انجامد. همچنین (Ahmad & et al, 2019) در پژوهشی با هدف بررسی نقش میانجی تحقق قرارداد روانشناختی در رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد فوق‌العاده کارکنان نشان دادند که رهبران اخلاقی نقش اساسی در تقویت تحقق قرارداد روانشناختی، عملکرد خلاقانه و عملکرد کارکنان خود دارند. این یافته با نتایج مطالعات (Guo & Zhou, 2013; Gupta & Sing, 2013) نیز همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدیرانی که بر اساس سبک اخلاق‌مدارانه به فرآیند رهبری می‌پردازند به دیگران این موضوع مهم را القا می‌کنند که آنچه در یک سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است توجه و پایبندی به وظایف محوله است. لذا زمانی که رهبری اخلاق‌مدار باشد میزان پایبندی به وظایف و تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر عدالت سازمانی می‌باشد. در تحقیقی همسو و مرتبط با این یافته (Khalkhali & Rahimi, 2015) عنوان کرده‌اند که رهبران دارای ارزش‌های اخلاقی ک نیازهای کارکنان را در نظر گرفته و عادلانه رفتار می‌نمایند، باعث افزایش اعتماد آنان می‌شوند. همچنین (Khayer Zahed, 2105) در تحقیق خود نشان دادند رهبرانی که بر عدالت سازمانی تأکید می‌کنند باعث می‌شوند کارکنان در اجرای وظایفشان با فداکاری و انرژی بیشتری کار کنند. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران اخلاق‌مدار با اعضای سازمان به عنوان وسیله و ابزاری در راستای نیل به اهداف سازمان رفتار نمی‌کنند؛ بلکه کرامت و ارزش‌های انسانی را ارج می‌نهند. این طرز رفتار رهبران، احساس مهم بودن و ارزشمند بودن را به کارکنان القا می‌کند؛ و به طور کلی می‌تواند ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را متأثر سازد.

نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی می‌باشد. در تایید این یافته نتایج مطالعات (Rahman Seresht & Jonaidi Jafari, 2018) که به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با رفتار شهروند سازمانی و تعهد سازمانی پرداختند نشان دهنده همبستگی مثبت بین عدالت سازمانی و رفتار شهروند سازمانی با میانجی‌گری تعهد شغلی بود. همچنین

نتایج مطالعات Nazir & et al (۲۰۱۹) بیانگر این است که عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی)، فرهنگ سازمانی نوآورانه و حمایت سازمانی ادراک شده به طور معناداری با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط دارد. در واقع رعایت عدالت سازمانی موجب افزایش تعهد و ماندگاری، افزایش کارایی و اثربخشی و در آخر باعث موفقیت و پیروزی کارکنان در سازمان می‌شود. به عبارت دیگر هر گونه اقدامی که منجر به عادلانه تر شدن پرداخت ها، رویه ها، فرایندهای رسمی سازمان و رفتار مدیران با کارکنان می‌شود، تعهد و عملکرد بهتر کارکنان را به دنبال دارد.

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بواسطه عدالت سازمانی دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر تعهد سازمانی می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات ( Abuzaid, 2018: Guo & Zhou, 2103: Gupta & Sing, 2013: Haji Karimi, Rezaeian, Alam Tabriz & Soltani, 2012: Hasani, Araszadeh & Kazemzadeh Baittali, 2017) همگی نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی در افزایش سطح تعهد سازمانی با میانجی‌گیری عدالت سازمانی نقشی مثبت و معنی‌دار دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که عدالت از مهمترین ویژگی‌های رهبران اخلاق مدار است. رهبران اخلاق مدار با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، احترام به اظهارنظرها و ایده‌های آنان، حساسیت نسبت به مشکلات و توجه به روابط انسانی‌ای که با کارکنان دارند، باعث ادراک عدالت سازمانی کارکنان می‌شوند. از طرفی دیگر در تبیین این یافته می‌توان گفت که احساس و ادراک رفتار عادلانه در سازمان، تأثیر مهمی بر نگرش و رفتار کارکنان گذاشته و در نتیجه کارکنان انگیزه پیدا می‌کنند تا بیشتر کار کنند و با تعهد و وفاداری، مشارکت خود را برای بهبود عملکرد سازمان افزایش دهند. از دیگر تبیین‌هایی که برای این یافته می‌توان استفاده کرد این است که رهبران اخلاقی با تدوین و حمایت از ارزش-ها، هنجارها و اصول اخلاقی حاکم بر سازمان، چهارچوبی فراهم می‌کنند تا رهبران و اعضای سازمان، تعاملات اخلاق مدارانه‌ای با یکدیگر برقرار سازند. بهبود تعامل و اعتماد بین رهبران و کارکنان، تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داده و زمینه برای فعالیت‌های فراتر از وظیفه رسمی، فراهم می‌شود.

به عنوان سخن پایانی می‌توان گفت مدیران مدارس نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان آموزش و پرورش دارند. با توجه به تعاملات بالای اجرایی مدیران با معلمان، دانش آموزان و اولیا به نظر می‌رسد این مدیران هستند که مهمترین حلقه اتصال سلسله مراتب سازمانی در آموزش و پرورش باشند و نقشی مهم و هدایتگر را ایفا می‌کنند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گیری عدالت سازمانی تلاش نمود تا با آزمون این فرضیه به افزایش تعهد سازمانی معلمان همت گمارد. با توجه به تأیید فرضیه‌های مطرح شده‌ی این تحقیق به نظر می‌رسد که وجود یک رهبر اخلاق مدار و با انصاف، با جهت‌گیری‌ها و رهنمودهای اخلاقی که دارد و با به اشتراک گذاشتن قدرت در سازمان و شفافیت نقش، می‌تواند از طریق برقراری تعامل بهتر با معلمان و توزیع درست قدرت در سازمان، نتایج مثبت سازمانی را به دنبال داشته و در نتیجه باعث افزایش تعهد و وفاداری در معلمان شود.

### پیشنهادهای کاربردی

در نهایت راهکارهای زیر جهت افزایش تعهد سازمانی معلمان، به مسئولین آموزش و پرورش و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود: بر اساس نتایج فرضیه اول توصیه می‌شود مدیران در فرایند رهبری، اخلاق مدار و تاکید و توجه‌شان بر انجام درست وظایف باشد چرا که رهبری اخلاق مدار، میزان پابندی به وظایف و تعهد سازمانی را افزایش می‌یابد.

با توجه به نتایج فرضیه دوم تحقیق شایسته است مدیران از طریق ایجاد جو اخلاقی و رعایت ادب و حفظ کرامت انسانی معلمان و رفتار بدون تبعیض با آنان، دقت فراوان داشته و منصفانه رفتار کنند. زیرا احساس مهم بودن و ارزشمند بودن می‌تواند ادراک کارکنان از عدالت سازمانی را متأثر سازد.

منطبق با نتایج فرضیه سوم، مدیران و مسئولان آموزش و پرورش باید با رعایت عدالت در پرداخت پاداش‌ها و مزایا، ارتقاء و ترفیع، انطباق وظایف و مسئولیت‌ها با حقوق دریافتی، مشورت با معلمان در مورد مسائل کاری، کسب اطلاعات از معلمان در زمینه رویه‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری باعث افزایش تعهد و عملکرد بهتر کارکنان شوند.

بر اساس نتایج حاصل از فرضیه چهارم این تحقیق توصیه می‌شود رهبران اخلاقی با تدوین و حمایت از ارزش‌ها، هنجارها و اصول اخلاقی حاکم بر سازمان، چهارچوبی فراهم می‌کنند تا اعضای سازمان، تعاملات اخلاق مدارانه‌ای با یکدیگر برقرار سازند. چرا که بهبود تعامل و اعتماد بین رهبران و کارکنان، تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داده و زمینه را برای فعالیت‌های فراتر از وظیفه رسمی، فراهم می‌کند.

### محدودیت‌ها

مهمترین محدودیت مطالعه حاضر این بود که این پژوهش در بین معلمان ناحیه ۲ شهرستان اردبیل انجام شد و لذا در تعمیم نتایج به سایر معلمان در سایر شهرها باید با احتیاط عمل کرد.

همچنین در مطالعه حاضر برای بررسی سطح متغیرهای مورد مطالعه از پرسشنامه استفاده شد و چون پرسشنامه‌ها، ابزار خودگزارشی هستند امکان دارد که به دلیل مشکلاتی همچون آمایه پاسخ نتایج تحقیق گاهی غیر واقعی و معرف سطح واقعی متغیر در نمونه مورد مطالعه نباشد که در این مورد نیز باید در تعمیم نتایج احتیاط لازم صورت بگیرد.

### ملاحظات اخلاقی

- ۱- پیش از شروع کار با شرکت کنندگان در مورد موضوع پژوهش صحبت و رضایت آن‌ها دریافت شد.
- ۲- پیش از شروع کار، شرکت کنندگان از روش اجرای مطالعه مطلع شدند و به آنها اطمینان داده شد که از اطلاعات شخصی و خصوصی شرکت کنندگان محافظت خواهد شد.
- ۳- نتایج در صورت تمایل برای آنها تفسیر خواهد شد.
- ۴- مشارکت در تحقیق موجب هیچگونه بار مالی برای شرکت کنندگان نخواهد شد.

### سپاسگزاری

از همه کسانی (اساتید محترم گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی، مدیریت محترم و معلمان زحمت کش اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهرستان اردبیل) که در نگارش این مقاله با نویسندگان همکاری کردند و راهکارها و پیشنهادات سازنده‌ای را ارائه نمودند، نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### Reference

- Abuzaid, A. N. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187-203.
- Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A., & Waris, M. (2019). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel Review*, 48(1), 98-117.
- Alam Tabriz, A., Hassanpour, M., & Zarei, M. (2017). Providing Model of Organizational Citizenship Behavior. *Quarterly Journal of Public Management Outlook*. 9(35), 115- 138. [Persian].
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252- 276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2016). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amin Bidokhti, A., Mohammadi Hosseini, SA., & Hosseinpour, O. (2016). Structural Model Testing the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Entrepreneurship with Organizational Agility: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Quarterly Journal of Management on Organizational Training*. 5(2), 45- 74. [Persian].
- Ansari, M., Bagheri Keljahi, A., & Salehi, M. (2010). Organizational Commitment from Theoretical Perspective and the Role of Human Resource Management Strategies in Improving It. *Quarterly Journal of Human Development of Police*. 7(31), 35-72. [Persian].
- Ariely, D., & Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment. *Psychological science*, 13(3), 219-224.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2019). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2020). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Baharloo, M., Bashlideh, K., Naami, AZ., & Hashemi Sheikh Shabani, SE. (2015). Analyzing the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*. 10(1), 19-27. [Persian]



- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 233-253.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 70, 214-223.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2019). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2019). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.
- Damghanian, H., Jafari, S., & Zabetpour, H. (2014). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior by Mediating Quality of Work Life. *Journal of Organizational Culture Management*. 12(4), 655-679. [Persian].
- Delaware, A., & Mohammad Taqi Nasab, M. (2015). Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Allameh Tabataba'i University Personnel. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Management Research*. 1(4), 1-20. [Persian].
- Elçi, M., Karabay, M. E., & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: the pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), 294-309.
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
- Golparvar, Mohsen Nasri, M. mlekpour, M. (2007), The Role of Participation in Decision Making, Job Attachment, Job Alternatives and Perceived Organizational Justice of Teachers in Exceptional Schools, Isfahan. *Knowledge and Research in Psychology* 15, pp. 2-46.
- Guo, G., & Zhou, X. (2013). Research on organizational citizenship behavior, trust and customer citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 86.
- Gupta, V., & Singh, S. (2013). An empirical study of the dimensionality of organizational justice and its relationship with organizational citizenship behaviour in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1277-1299.
- Haji Karimi, A., Rezaeian, A., Alam Tabriz, A., & Soltani, M. (2012). The Impact of Perceptions of Justice on Emotional Commitment, Considering the Interfacial Effect of Considerate Leadership. *Quarterly Journal of Public Management Outlook*. (9), 9-30. [Persian].
- Hasani, M., Araszadeh, S., & Kazemzadeh Baittali, M. (2017). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior, Understanding Organizational Policies, and Gender. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*. 12(3), 142-151. [Persian]
- Hoseinikia, MA. (2014). The Impact of Individual Values on Organizational Citizenship Behavior by Mediating Organizational Commitment (Case Study: Mellat Bank). Master thesis. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Semnan University. [Persian].
- Huff, C., Barnard, L., & Frey, W. (2020). Good computing: A pedagogically focused model of virtue in the practice of computing (part 2). *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 6(4), 284-316.
- Imron. (2016). Teacher Performance Viewed From Spirituality, Organizational Commitment, Psychological Capital, and Organizational Behavior. *Journal of Islamic Education*, Vol. 1 No. 2, p. 101-124.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2018). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2020). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135.
- Khaksar, Soroureh, Golparvar, Mohsen and noria (2007). The mediating role of perceived organizational justice in the relationship between employees' chronic self-concept and their



- satisfaction with the outcome, supervisor and management. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, No. 34, pp. 1- 26.
- Khalkhali, A., & Rahimi, M. (2015). The Relationship between Dimensions of Perceptual Organizational Justice and Teachers' Organizational Citizenship Behavior, *Educational Management Innovations. Quarterly Journal of Educational Management Innovations*. 10(4), 67-79. [Persian].
- Khayer Zahed, R. (2015). The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), pp-752.
- Kleine-Budde, K., uller, R., Kawohl, W., Bramesfeld, A., Moock, J., Ossler, W. (2013). The cost of depression- A cost analysis from a large database. *Journal of Affective Disorders*, 147, 137-143.
- Kray, L. J., & Lind, E. A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 906-924.
- Mahdad, Ali, Ahmadpour, Sara and Golparvar, Mohsen (2013). The Multiple Relationship between Perceived Organizational Justice and Adherence to Psychological Contracts with Organizational Citizenship Behaviors, *Productivity Management*, Year 7, No. 26, Fall 92, pp. 146-125.
- Mazaheri, P., Nikpay, I., & Farahbakhsh, S. (2017). The effect of ethical intelligence and principals 'trust on teachers' organizational citizenship behavior. *Quarterly Journal of Educational Innovation*. (61), 111-136. [Persian].
- Mirkamali, SM., Pour Karimi, J., & Karami, MR. (2017). The Mediating Role of Organizational Justice in Explaining the Relationship between Academic Managers' Ethical Leadership Style and Organizational Silence. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 33(1), 1-25. [Persian]
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M.(2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior atwork. *Employee Relations: The International Journal*.
- Neubert, M., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J., & Chonko, L. B.(2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence fromthe field.*Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Nikpai, Iraj; Sattar, Azita and Malekian Mofrad, Marjan (2016), The effect of principals 'ethical leadership style on teachers' social capital mediated by organizational virtue of primary schools in Khorramabad, *Management on organizational education*, Year 5, Issue 1, Spring and Summer 2016, pp. 162 -131.
- Parvin, Ehsan and Kardagzi, Mohammad Reza (2015). The effect of organizational learning on organizational commitment among employees and managers of Razi University of Kermanshah, *Quarterly Journal of Leadership Research and Educational Management of Allameh Tabatabai University*, Second Year, No. 8, Summer 95, pp. 127-147.
- Rahman Seresht, H., & Jonaidi Jafari, M. (2018). The Effect ofOrganizational Justice on Organizational Citizenship Behaviorby Mediating Job Commitment in Project Management.*Quarterly Journal of Management Studies (Improvement &Evolution )*. 27(87), 127-146. [Persian]
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952.
- Stansbury, J., (2009). Reasoned Moral Agreement: Applying discourseethics within organizations.*Business Ethics Quarterly*, 19(1), 33-56.
- Valumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2020).Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust (Retraction of vol 32, pg 4, 2011). *Journal of oeganizational bwhavior*, 35(5), 746-746.