



اعتبار سنجی الگوی آوای کارکنان در زیست بوم آموزش و پرورش ایران

سید مصطفی بنی طب جشوقانی^۱، بدری شاه طالبی^۲، محمدعلی نادى^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: bshahtalebi@iau.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف اعتبارسنجی الگوی آوای کارکنان در زیست بوم آموزش و پرورش ایران انجام شد. از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی را مدیران، معاونان و معلمان مدارس دولتی کشور تشکیل دادند که به روش نمونه گیری سهمیه ای تعداد ۳۸۴ نفر از آنها از استان های اصفهان، بوشهر، گیلان، همدان و خراسان رضوی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات در این قسمت پرسشنامه با استفاده از نتایج بخش کیفی با ۱۴۶ گویه در مقیاس پنج درجه ای لیکرت بود که روایی محتوایی آن توسط تعدادی از صاحب نظران موضوعی و روایی صوری توسط تعدادی از پاسخگویان تایید شد. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸ برآورد گردید. به منظور اعتبارسنجی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد شرایط علی آوای کارکنان شامل مولفه های تغییر در حوزه منابع انسانی، تغییرات شغلی - محیطی، شرایط مداخله گر شامل عوامل فرهنگی - اجتماعی، ارتباطات و شبکه سازی، شرایط زمینه ای شامل تغییرات رهبری، و سیمای سازمانی می باشد. راهبردهای آوای کارکنان شامل راهبردهای رشد، استراتژی های ساختاری، و استراتژی های منابع انسانی و پیامدها شامل نتایج فردی، و نتایج سازمانی است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد مدل پژوهش ذیل مولفه های احصا شده، از برازش مطلوب برخوردار بوده است.

کلیدواژگان: آوای کارکنان، آموزش و پرورش، فرهنگ سازمانی، رهبری تحول گرا، نوآوری سازمانی

تاریخ ارسال: ۲ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۷ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۵ آبان ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۲۳ آذر ۱۴۰۳



How to cite: Banitaba Jashveqani, S. M., Shahtalebi, B., & Nadi, M. A. (2024). Validation of the Employee Voice Model in the Educational Ecosystem of Iran. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(3), 1-18.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Validation of the Employee Voice Model in the Educational Ecosystem of Iran

sayed mostafa banitaba jashveqani¹, Badri Shahtalebi^{2*}, Mohammad Ali Nadi³

1. PhD Student, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3. Professor, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

*Corresponding Author's Email: bshahtalebi@iau.ac.ir

Abstract

This study aimed to validate the employee voice model in the educational ecosystem of Iran. A descriptive survey research design was employed. The statistical population of the quantitative phase consisted of principals, vice principals, and teachers in public schools nationwide. Using quota sampling, 384 participants were selected from the provinces of Isfahan, Bushehr, Gilan, Hamadan, and Razavi Khorasan. Data were collected through a questionnaire developed based on the results of the qualitative phase, comprising 146 items measured on a five-point Likert scale. Content validity was confirmed by several subject-matter experts, and face validity was verified by a group of respondents. Instrument reliability was estimated using Cronbach's alpha coefficient, yielding a value of 0.80. Confirmatory factor analysis was applied to validate the model. The findings indicated that the causal conditions of employee voice include components such as changes in human resources, job-environmental changes, intervening conditions including cultural-social factors, communication and networking, and contextual conditions encompassing leadership changes and organizational image. The strategies of employee voice consist of growth strategies, structural strategies, and human resource strategies, while the outcomes include individual and organizational results. Furthermore, the results demonstrated that the proposed research model, under the identified components, had a satisfactory fit.

Keywords: employee voice, education, organizational culture, transformational leadership, organizational innovation

Submit Date: 23 July 2024

Revise Date: 28 October 2024

Accept Date: 05 November 2024

Publish Date: 13 December 2024

در محیط‌های کاری معاصر، مفهوم «آوای کارکنان» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی سرمایه انسانی و ابزار اصلی ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و نوآوری سازمانی شناخته می‌شود (Morrison, 2023). این پدیده که به تمایل و توانایی کارکنان برای بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادهای بهبود فرآیندها و سیاست‌های سازمانی اشاره دارد، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی و نهادهای دولتی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند (Farooq et al., 2025). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که بیان آوا می‌تواند با ایجاد فضای گفت‌وگو و یادگیری سازمانی، موجب افزایش تعهد، بهبود بهره‌وری، و ارتقای کیفیت خدمات عمومی شود (Bashshur & Oc, 2023; Brinsfield, 2023).

با وجود اهمیت این مفهوم، بسیاری از سازمان‌های آموزشی در ایران و دیگر کشورها با شکاف میان گفتمان رسمی و تجربه زیسته کارکنان مواجه‌اند. ساختارهای سنتی، بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی مانع از شکل‌گیری فضای روان‌شناختی امن می‌شود که لازمه بیان آزادانه ایده‌ها و بازخوردهاست (Adekanmbi et al., 2023; Stillwell & Ensari, 2023). ترس از پیامدهای منفی، قضاوت‌های ناعادلانه و تضعیف امنیت شغلی از مهم‌ترین موانع ابراز آوا هستند (Alang et al., 2023; Melhem & Darwish, 2023). از این رو، شکل‌دهی به الگوهای بومی و مبتنی بر زمینه فرهنگی و ساختاری کشورها، ضرورتی علمی و عملی محسوب می‌شود.

بر اساس دیدگاه‌های نوین رفتار سازمانی، آوای کارکنان از دو منظر قابل تحلیل است: نخست، به‌عنوان رفتاری کنش‌گر و راهبردی که با هدف بهبود عملکرد و سلامت سازمانی بروز می‌یابد (Mowbray, 2023). دوم، به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی و رابطه‌ای که در بستر روابط قدرت، اعتماد و سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد (Kougiannou, 2024; Pfrombeck et al., 2023). در سازمان‌های آموزشی، که با پیچیدگی‌های فرهنگی، تنوع ذی‌نفعان و حساسیت‌های اجتماعی روبه‌رو هستند، این دو بعد درهم‌تنیده‌اند و شکل‌گیری صدای مؤثر نیازمند بازاندیشی عمیق در سیاست‌های منابع انسانی و ساختار رهبری است (Newton & Frost, 2024; Nyfoudi & Kougiannou, 2024). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که وجود رهبری اخلاقی و تحول‌گرا بستر اصلی تقویت آوای کارکنان است (Carnevale & Huang, 2023; Jabbar, 2023). رهبران با صداقت، شفافیت و ایجاد حس احترام متقابل، اعتماد کارکنان را جلب می‌کنند و از طریق حمایت روان‌شناختی مانع از سکوت سازمانی می‌شوند (Brinsfield, 2023). همچنین سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تسهیل‌گر، زمینه بروز ایده‌های نو و نقد سازنده را فراهم می‌کنند (Peethambaran & Singh, 2023; Potipiroon & Ford, 2023). در مقابل، رهبری اقتدارگرا یا پدرسالارانه اغلب به تضعیف انگیزه کارکنان و افزایش پدیده سکوت منجر می‌شود (Melhem & Darwish, 2023).

فرهنگ سازمانی باز و حامی نوآوری یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تمایل کارکنان به مشارکت و ارائه بازخورد است (Adekanmbi et al., 2023; Alang et al., 2023). فرهنگ‌هایی که عدالت توزیعی و رویه‌ای را تقویت می‌کنند، احساس ارزشمندی و تعلق را افزایش می‌دهند و زمینه بیان آرا را فراهم می‌سازند (Oladimeji, 2023). در چنین فرهنگی، شکست به‌عنوان فرصت یادگیری و نه تهدید، درک می‌شود و مدیران با رویکرد یادگیرنده و پذیرنده خطا، نوآوری را تشویق می‌کنند (Ononye, 2023). در مقابل، فرهنگ‌های کنترل‌محور که بر سلسله‌مراتب شدید و مجازات تأکید دارند، تمایل کارکنان به مشارکت را سرکوب می‌کنند (McClean, 2023).

ایجاد امنیت روان‌شناختی شرط لازم برای بروز آوای کارکنان است. تحقیقات نشان داده‌اند زمانی که کارکنان اطمینان یابند بیان نظر و نقد آنان تهدیدی برای موقعیت شغلی و جایگاه اجتماعی‌شان نیست، احتمال مشارکت فعال آن‌ها افزایش می‌یابد (DeHart-Davis, 2023; Maynes & Podsakoff, 2023). این امنیت نه‌تنها از سوی رهبران بلکه از طریق ساختارهای حمایتی منابع انسانی مانند سیاست‌های شفاف پاداش‌دهی، فرآیندهای رسیدگی به شکایات و سیستم‌های دریافت ایده پشتیبانی می‌شود (Assefa et al., 2024; Mohammad & Nazir, 2025).

در نظام آموزش و پرورش ایران، علی‌رغم گفتمان رسمی مبنی بر مشارکت‌جویی و استفاده از خرد جمعی معلمان و کارکنان، موانع ساختاری و فرهنگی قابل‌توجهی وجود دارد. ساختار متمرکز و بوروکراتیک وزارت آموزش و پرورش اغلب مانع از توزیع اختیارات و استقلال تصمیم‌گیری

در سطوح پایین‌تر می‌شود. جلسات رسمی پیشنهاد و نقد، اغلب کارکرد نمادین داشته و معلمان از ترس تبعات اداری یا بی‌نتیجه بودن بازخوردها، سکوت اختیار می‌کنند. در عین حال، شبکه‌های غیررسمی و اجتماعی معلمان در فضای مجازی به بستری برای تبادل نظر و مقاومت خلاقانه در برابر سیاست‌های ناکارآمد بدل شده‌اند؛ اما این فضاها فاقد ارتباط مستقیم با تصمیم‌گیری‌های رسمی هستند و نمی‌توانند به تغییرات ساختاری پایدار منجر شوند.

با توجه به پیچیدگی‌های فرهنگی، ارزش‌های جمع‌گرایانه و حساسیت‌های اجتماعی، استفاده از الگوهای غربی آوای کارکنان بدون انطباق بومی نتیجه‌بخش نخواهد بود (Romney, 2023; Sheoran et al., 2024). بنابراین نیاز به مدل‌هایی احساس می‌شود که از یک‌سو بر ادبیات بین‌المللی و نظریه‌های معتبر رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تکیه داشته باشند و از سوی دیگر، سازگار با ساختار، فرهنگ و الزامات نظام آموزشی ایران طراحی شوند (Kougiannou, 2024; Nyfoudi & Kougiannou, 2024).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که آوای کارکنان مجموعه‌ای از شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها را در بر می‌گیرد (Morrison, 2023; Mowbray, 2023). شرایط علی شامل تغییر در منابع انسانی، بازتعریف نقش‌های شغلی، افزایش عدالت‌خواهی و تمایل به خود شکوفایی است (Mohammad & Nazir, 2025). شرایط مداخله‌گر بر عوامل فرهنگی و اجتماعی تأکید دارند؛ تغییر در انتظارات جامعه از مدارس و رشد فرهنگ پاسخگویی اجتماعی، انگیزه کارکنان برای مشارکت را تقویت می‌کند (Alang et al., 2023; Brinsfield, 2023; Diaz-Linhart et al., 2023). در سطح زمینه‌ای، رهبری پاسخگو و تصویر مثبت سازمانی دو عامل مهم محسوب می‌شوند (Jabbar, 2023). راهبردها نیز طیفی از توسعه فرهنگ مشارکتی و تقویت رابطه رهبر-عضو تا ایجاد سیستم‌های رسمی دریافت ایده و سیاست‌های منابع انسانی حمایتی را شامل می‌شوند (Ononye, 2023; Peethambaran & Singh, 2023; Potipiroon & Ford, 2023).

پیامدهای این رفتار در دو سطح فردی و سازمانی ظاهر می‌شود. در سطح فردی، احساس ارزشمندی، رفاه روان‌شناختی و انگیزش شغلی افزایش می‌یابد (Farooq et al., 2025). در سطح سازمانی، بهبود سلامت سازمانی، ارتقای هوش جمعی و افزایش نوآوری از نتایج بارز است (Carnevale & Huang, 2023; Maynes & Podsakoff, 2023). این یافته‌ها تأکید می‌کنند که سرمایه‌گذاری در سیاست‌ها و فرآیندهای تقویت آوای کارکنان نه تنها پیامدهای انسانی و انگیزشی مطلوب دارد، بلکه مستقیماً با عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات آموزشی مرتبط است (Adekanmbi et al., 2023; Stillwell & Ensari, 2023).

با وجود رشد قابل توجه ادبیات جهانی، هنوز درک جامعی از آوای کارکنان در نظام‌های آموزشی غیرغربی وجود ندارد. بیشتر نظریه‌ها و مدل‌ها در بافت‌های تجاری یا دولتی کشورهای توسعه‌یافته تدوین شده‌اند (Morrison, 2023; Newton & Frost, 2024). این الگوها با ارزش‌های فردگرایانه و ساختارهای غیرمتمرکز همخوانی دارند و ممکن است در فرهنگ‌های جمع‌گرا و نظام‌های متمرکز کارایی محدودی داشته باشند (Kougiannou, 2024; Sheoran et al., 2024). همچنین، بخش عمده پژوهش‌ها به متغیرهای فردی مانند ویژگی‌های شخصیتی یا انگیزش پرداخته و کمتر به پیچیدگی‌های ساختاری و سیاست‌گذاری آموزشی توجه کرده‌اند (Nyfoudi & Kougiannou, 2024; Ononye, 2023).

در ایران، مطالعات اندکی به مدل‌سازی جامع این پدیده با توجه به ویژگی‌های خاص نظام آموزش و پرورش پرداخته‌اند. نیاز به پژوهشی که بتواند ابعاد مختلف آوا را شناسایی، شاخص‌های بومی‌سازی‌شده را تعریف و سپس مدل حاصل را از منظر تجربی اعتبارسنجی کند، کاملاً محسوس است. چنین مدلی باید همپوشانی شرایط علی (مانند تغییرات منابع انسانی)، شرایط زمینه‌ای (مانند رهبری و تصویر سازمانی)، شرایط مداخله‌گر (مانند فرهنگ عمومی و شبکه‌سازی) و راهبردهای عملیاتی (شامل سیاست‌های منابع انسانی و ابزارهای ارتباطی) را نشان دهد (Adekanmbi et al., 2023; Mowbray, 2023).

با توجه به محدودیت منابع در نظام آموزشی ایران، ساختار تصمیم‌گیری متمرکز و فقدان سیستم‌های رسمی حمایت از صدای کارکنان، طراحی مدلی بومی برای «آوای کارکنان» ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این مدل می‌تواند زمینه‌ساز تحول در سیاست‌های منابع انسانی، افزایش اعتماد و امنیت روانی، و بهبود کارکرد رهبری در مدارس و ادارات آموزش و پرورش باشد. همچنین با اعتبارسنجی علمی این مدل، امکان بهره‌برداری عملی از آن در مدیریت مشارکتی، تصمیم‌سازی مبتنی بر داده‌های انسانی و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی فراهم می‌شود (Carnevale & Huang, 2023; Iddrisu, 2023).

در نهایت، این پژوهش در پی آن است که با بهره‌گیری از ادبیات بین‌المللی و تحلیل عمیق زمینه بومی ایران، مدلی معتبر و کاربردی برای آوای کارکنان در زیست‌بوم آموزش و پرورش ارائه دهد؛ مدلی که بتواند نه تنها موانع سکوت سازمانی را شناسایی و کاهش دهد، بلکه مسیر تحقق سازمانی یادگیرنده، نوآور و پاسخگو را هموار سازد. هدف پژوهش حاضر اعتبارسنجی الگوی آوای کارکنان در زیست‌بوم آموزش و پرورش ایران است تا با شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و تدوین راهبردهای مناسب، ارتقای مشارکت، انگیزش و نوآوری در نظام آموزشی کشور را امکان‌پذیر سازد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است. همچنین روش مورد استفاده در قسمت کمی پژوهش روش توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. کلیه کارکنان آموزش و پرورش اعم از کارشناسان، مدیران و معلمان کشور به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شد. براساس اطلاعات حاصل، تعداد کارکنان آموزش و پرورش در کل کشور نهصد هزار نفر گزارش شده است. حجم نمونه در پژوهش حاضر با توجه به جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) و همچنین متغیرهای مشاهده شده و تعداد سازه‌ها ۳۸۴ نفر برآورد گردید و مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفت. براساس تقسیمات کشوری به لحاظ جغرافیایی، کشور به ۵ منطقه شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز تقسیم و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استان‌های اصفهان، بوشهر، خراسان رضوی، همدان و گیلان به عنوان نمونه انتخاب شدند.

جدول ۱. حجم جامعه و نمونه استان‌های منتخب

استان	جامعه	نمونه
اصفهان	۳۵۹۷۶	۹۴
بوشهر	۱۳۹۶۲	۳۶
خراسان رضوی	۴۹۱۷۶	۱۲۸
همدان	۲۳۲۲۰	۶۱
گیلان	۲۴۷۸۰	۶۵

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه با ۱۴۶ گویه بر مبنای مقیاس پنج درجه ای لیکرت به عنوان ابزار اصلی پژوهش استفاده گردید. لازم به ذکر است پرسشنامه مرحله کمی پژوهش بر مبنای مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش تهیه و تدوین گردید. به منظور محاسبه شاخص (CVR) پرسشنامه مربوط به مفاهیم اصلی پژوهش در اختیار ۸ نفر از صاحب‌نظران و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی دانشگاه قرار گرفت تا میزان و فراوانی موافقت هر یکی از این افراد با گویه‌های پرسشنامه براساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضروری نیست» و «ضروری نیست» مشخص شود. بر مبنای اطلاعات گردآوری شده از متخصصین نسبت روایی محتوا برای هر یک از گویه‌ها به شرح جداول زیر محاسبه و گزارش گردید. پرسشنامه در اختیار تعدادی از افراد مشابه نمونه آماری پژوهش در مرحله کمی قرار گرفت و روایی صوری آن مورد تأیید قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب پایایی برای پرسشنامه و ابعاد آن محاسبه گردید که همگی بالاتر از ۰.۸ بوده و نشان از دقت بالای ابزار اندازه‌گیری استفاده شده دارد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه آوای کارکنان برای آموزش و پرورش دولتی ایران

ابعاد پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها
تغییر در حوزه منابع انسانی	۰/۸۵۲	۱۷
تغییرات شغلی-محیطی	۰/۸۸۷	۱۲
عوامل فرهنگی-اجتماعی	۰/۸۶۴	۱۲
ارتباطات و شبکه سازی	۰/۸۹۱	۹
تغییرات رهبری	۰/۹۰۱	۱۲
سیمای سازمانی	۰/۸۷۶	۱۲
راهبردهای رشد	۰/۸۵۴	۹
استراتژی‌های ساختاری	۰/۸۶۹	۱۲
استراتژی‌های منابع انسانی	۰/۸۹۴	۱۴
نتایج فردی	۰/۸۸۰	۱۱
نتایج سازمانی	۰/۹۲۱	۲۶

به منظور بررسی سوالات و آزمون فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش، با استفاده از آمار توصیفی و تحلیل عاملی تاییدی اقدام شده است.

یافته‌ها

برای تعیین روایی پرسشنامه روش‌های متعددی وجود دارد، در این پژوهش از سه روش ۱- ضریب روایی محتوایی لاوشه، ۲- روایی صوری و ۳- تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار Amos^{۲۶} جهت روایی سازه پرسشنامه استفاده گردید.

تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت.

بارهای عاملی همبستگی‌های متغیرها با عامل‌هاست. چنانچه این همبستگی‌ها بیشتر از ۰/۶ باشند (بدون توجه به علامت منفی یا مثبت) به عنوان بارهای عاملی بالا و چنانچه بیشتر از ۰/۳ باشد به عنوان بارهای عاملی نسبتاً بالا در نظر گرفته می‌شوند، بارهای عاملی کمتر از ۰/۳ را می‌توان نادیده گرفت.

جدول ۳. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مقوله اصلی شرایط علی

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۲/۱۵۱	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۷۴	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۵	برازش مدل مناسب است
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۲	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۶	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۳	برازش مدل مناسب است

جدول ۴. روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در مقوله اصلی شرایط علی

مفاهیم اولیه	بار عاملی	سطح معناداری	سوالات	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
تغییر در حوزه	۰/۶۴	۰/۰۰۱	سؤال ۱	۰/۶۱	۰/۰۰۱	مناسب
منابع انسانی			سؤال ۲	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۳	۰/۶۱	۰/۰۰۱	مناسب

سؤال ۴	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۶	۰/۷۴	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۷	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۸	۰/۷۴	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۹	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۰	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۱	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۲	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۳	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۴	۰/۵۸	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۵	۰/۵۴	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۶	۰/۵۳	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۷	۰/۵۳	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۸	۰/۷۲	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۱۹	۰/۷۶	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۰	۰/۷۴	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۱	۰/۷۸	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۲	۰/۷۹	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۳	۰/۷۷	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۴	۰/۷۹	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۵	۰/۷۸	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۶	۰/۷۲	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۷	۰/۷۰	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۸	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۲۹	۰/۵۸	۰/۰۰۱	مناسب
تغییرات محیطی	۰/۴۵	۰/۰۰۱	شغلی -

جدول ۵. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مقوله اصلی شرایط مداخله گر

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
$\frac{x^2}{df}$	کمتر از ۵	۲/۰۵۸	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۶۳۵	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۴	برازش مدل مناسب است
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۱۵	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۲	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۶	برازش مدل مناسب است

جدول ۶. روابط مفاهیم با مقوله های فرعی در مقوله اصلی شرایط مداخله گر

مفاهیم اولیه	بار عاملی	سطح معناداری	سوالات	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
عوامل فرهنگی - اجتماعی	۰/۷۷	۰/۰۰۱	سؤال ۳۰	۰/۵۷	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۳۱	۰/۵۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۳۲	۰/۴۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۳۳	۰/۵۶	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۳۴	۰/۴۴	۰/۰۰۱	مناسب

سؤال ۳۵	۰/۳۳	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۳۶	۰/۵۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۳۷	۰/۵۲	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۳۸	۰/۵۷	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۳۹	۰/۵۶	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۰	۰/۶۲	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۱	۰/۶۲	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۲	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۳	۰/۷۶	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۴	۰/۶۷	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۵	۰/۶۴	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۶	۰/۶۰	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۷	۰/۵۸	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۸	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۴۹	۰/۷۰	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۵۰	۰/۶۲	۰/۰۰۱	مناسب

ارتباطات و شبکه ۰/۶۵
۰/۰۰۱
سازی

جدول ۷. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مقوله اصلی شرایط زمینه ای

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
$\frac{x^2}{df}$	کمتر از ۵	۳/۲۲۵	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۱	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۰	برازش مدل مناسب است
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۲	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۲	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۸۷	برازش مدل مناسب است

جدول ۸. روابط مفاهیم با مقوله های فرعی در مقوله اصلی شرایط زمینه ای

مفاهیم اولیه	بار عاملی	سطح معناداری	سوالات	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
تغییرات رهبری	۰/۹۴	۰/۰۰۱	سؤال ۵۱	۰/۵۸	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۲	۰/۶۰	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۳	۰/۶۶	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۴	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۵	۰/۶۶	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۶	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۷	۰/۷۳	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۸	۰/۷۳	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۵۹	۰/۸۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۶۰	۰/۸۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۶۱	۰/۷۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۶۲	۰/۷۴	۰/۰۰۱	مناسب
سیمای سازمانی	۰/۸۳	۰/۰۰۱	سؤال ۶۳	۰/۷۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۶۴	۰/۸۰	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۶۵	۰/۸۱	۰/۰۰۱	مناسب

سؤال ۶۶	۰/۸۸	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۶۷	۰/۷۶	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۶۸	۰/۷۵	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۶۹	۰/۷۶	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۷۰	۰/۶۱	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۷۱	۰/۶۴	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۷۲	۰/۴۸	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۷۳	۰/۴۸	۰/۰۰۱	مناسب
سؤال ۷۴	۰/۴۷	۰/۰۰۱	مناسب

جدول ۹. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مقوله اصلی استراتژی ها

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۱/۲۱۲	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۷۴	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۱	برازش مدل مناسب است
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۰	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۲	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۴۴	برازش مدل مناسب است

جدول ۱۰. روابط مفاهیم با مقوله های فرعی در مقوله اصلی استراتژی ها

مفاهیم اولیه	بار عاملی	سطح معناداری	سوالات	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
راهبردهای رشد	۰/۸۸	۰/۰۰۱	سؤال ۷۵	۰/۵۹	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۷۶	۰/۶۶۶	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۷۷	۰/۵۳	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۷۸	۰/۴۶	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۷۹	۰/۴۰	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۰	۰/۳۴	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۱	۰/۵۶	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۲	۰/۶۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۳	۰/۶۸	۰/۰۰۱	مناسب
استراتژی های ساختاری	۰/۹۷	۰/۰۰۱	سؤال ۸۴	۰/۵۴	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۵	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۶	۰/۶۳	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۷	۰/۶۸	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۸	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۸۹	۰/۶۶	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۹۰	۰/۶۰	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۹۱	۰/۵۴	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۹۲	۰/۵۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۹۳	۰/۵۹	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۹۴	۰/۶۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۹۵	۰/۵۹	۰/۰۰۱	مناسب
	۰/۵۸	۰/۰۰۱	سؤال ۹۶	۰/۶۴	۰/۰۰۱	مناسب

استراتژی‌های منابع انسانی	سؤال ۹۷	۰/۴۳	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۹۸	۰/۳۹	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۹۹	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۰	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۱	۰/۴۸	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۲	۰/۴۶	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۳	۰/۴۶	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۴	۰/۴۵	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۵	۰/۵۳	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۶	۰/۴۸	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۷	۰/۵۰	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۸	۰/۴۶	۰/۰۰۱	مناسب
	سؤال ۱۰۹	۰/۵۳	۰/۰۰۱	مناسب

جدول ۱۱. بررسی شاخص برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی مقوله اصلی پیامدها

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۳/۱۲۸	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۶	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۲	برازش مدل مناسب است
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۵۰	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۷	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۹	برازش مدل مناسب است

جدول ۱۲. روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در مقوله اصلی پیامدها

مفاهیم اولیه	بار عاملی	سطح معناداری	سوالات	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
نتایج فردی	۰/۵۰	۰/۰۰۱	سؤال ۱۱۰	۰/۵۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۱	۰/۵۷	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۲	۰/۵۴	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۳	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۴	۰/۶۸	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۵	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۶	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۷	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۸	۰/۶۸	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۱۹	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۲۰	۰/۶۵	۰/۰۰۱	مناسب
نتایج سازمانی	۰/۸۶	۰/۰۰۱	سؤال ۱۲۱	۰/۳۴	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۲۲	۰/۳۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۲۳	۰/۳۳	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۲۴	۰/۶۰	۰/۰۰۱	مناسب

سوال ۱۲۵	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۲۶	۰/۶۰	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۲۷	۰/۷۰	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۲۸	۰/۷۰	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۲۹	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۰	۰/۷۰	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۱	۰/۷۱	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۲	۰/۶۳	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۳	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۴	۰/۶۹	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۵	۰/۶۶	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۶	۰/۶۴	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۷	۰/۶۴	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۸	۰/۶۲	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۳۹	۰/۵۰	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۴۰	۰/۴۴	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۴۱	۰/۴۶	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۴۲	۰/۴۵	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۴۳	۰/۵۰	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۴۴	۰/۴۷	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۴۵	۰/۵۷	۰/۰۰۱	مناسب
سوال ۱۴۶	۰/۵۵	۰/۰۰۱	مناسب

بررسی روایی سازه ابعاد مفاهیم اولیه نشان داد که تمامی بارهای عاملی مولفه‌های پرسشنامه بالاتر از ۰.۳ بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت. همچنین بررسی شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه تغییر در بعد تغییرات شغلی - محیطی به تفکیک پنج شاخص (CFI, NFI, RFI, IFI, GFI) بر مبنای مقایسه کای اسکوتر مدل با کای اسکوتر مدل مبنا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هر چه مقدار آن‌ها به مقدار یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن مدل تلقی می‌شود و حاکی از مناسب بودن برازش مدل داشت. از طرف دیگر روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در بعد اصلی تغییر در حوزه منابع انسانی نشان داد که کلیه روابط مطروحه در سطح معناداری ۵ درصد، معنی دار (۰/۰۱ / کوچکتر ۰/۰۵) هستند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی آوای کارکنان در زیست‌بوم آموزش و پرورش ایران دارای ساختاری چندبعدی است که از ترکیب شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردهای رشد و ساختاری و منابع انسانی و در نهایت پیامدهای فردی و سازمانی شکل می‌گیرد. این نتایج نشان دادند که آوای کارکنان صرفاً رفتاری فردی و آنی نیست، بلکه در پیوند با مجموعه‌ای از سازه‌های سازمانی، فرهنگی و اجتماعی معنا می‌یابد و می‌تواند به عنوان مکانیزمی محوری برای ارتقای نوآوری، بهبود کیفیت و پایداری سازمانی عمل کند. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای مطالعه حاضر این بود که شرایط علی شامل تغییر در حوزه منابع انسانی و تغییرات شغلی - محیطی، نقش بنیادینی در شکل‌گیری آوای کارکنان دارند. افزایش انتظارات کارکنان نسبت به عدالت سازمانی، خودشکوفایی و اثرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها سبب شده است که آنان به جای پذیرش منفعلانه نقش‌ها، در پی ایفای نقش فعال و سهامدارانه در سازمان باشند (Mohammad & Nazir, 2025). این یافته با

دیدگاه‌های جهانی درباره نقش عدالت و ادراک برابری در تقویت تمایل به اظهار نظر هم‌خوان است (Adekanmbi et al., 2023; Oladimeji, 2023).

همچنین، نتایج نشان داد انسداد شغلی و محیطی از جمله موانع مهم در بیان آوای کارکنان هستند. فشارهای روانی ناشی از ابهام نقش، حجم کار بالا و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی ساختاری، انگیزه مشارکت را کاهش می‌دهد و منجر به سکوت سازمانی می‌شود. یافته حاضر با پژوهش‌های بین‌المللی که نقش بارکاری و عدم ثبات سازمانی را در کاهش اعتماد و انگیزه کارکنان گزارش کرده‌اند هم‌راستا است (Alang et al., 2023; Melhem & Darwish, 2023). این هم‌خوانی نشان می‌دهد که حتی در ساختارهای آموزشی ایران نیز مشابه سایر بافت‌ها، ادراک ناامنی و بی‌ثباتی محیطی مانع از کنشگری کارکنان است. از سوی دیگر، تقویت امنیت شغلی و پیش‌بینی‌پذیری می‌تواند در گشودن مسیر آوا مؤثر باشد (Mowbray, 2023; Nyfoudi & Kougiannou, 2024).

در سطح شرایط زمینه‌ای، نتایج حاکی از آن بود که تغییرات رهبری و سیمای سازمانی دو عامل اساسی برای ایجاد فضای پذیرای آوای کارکنان هستند. رهبران پاسخگو و تحول‌گرا که تعاملات حمایتی و روابط معتمدانه را تقویت می‌کنند، امکان بروز دیدگاه‌های انتقادی و نوآورانه را بالا می‌برند (Brinsfield, 2023; Jabbar, 2023). این یافته با مرور پژوهش‌های پیشین که نقش رهبری اخلاقی و روابط باکیفیت رهبر - عضو را در ارتقای رفتارهای آوایی گزارش کرده‌اند هم‌خوان است (Carnevale & Huang, 2023; Peethambaran & Singh, 2023). همچنین، ارتقای تصویر سازمانی و حرکت فرهنگ به سمت مشارکت و پذیرش دیدگاه‌های متنوع با افزایش تمایل کارکنان به ارائه ایده و نقد همراه بوده است؛ موضوعی که در تحقیقات (Kougiannou, 2024; Nyfoudi & Kougiannou, 2024) نیز مورد تأکید قرار گرفته و نشان داده که فرهنگ سازمانی باز، زیربنای روان‌شناختی امن برای رفتار آوایی فراهم می‌کند.

شرایط مداخله‌گر، به‌ویژه تغییرات فرهنگی - اجتماعی و گسترش شبکه‌های ارتباطی، نقش کلیدی در شکل‌گیری الگوی بومی آوا داشتند. تغییر انتظارات جامعه از مدرسه، رشد مطالبه‌گری والدین و فرهنگ پاسخگویی اجتماعی، انگیزه کارکنان برای مشارکت را تقویت می‌کند. این یافته با تحلیل‌های (Diaz-Linhart et al., 2023) و (Alang et al., 2023) که نشان داده‌اند فشارهای اجتماعی و خواسته‌های جدید ذی‌نفعان محیط کار می‌تواند سکوت سازمانی را کاهش دهد و زمینه بیان ایده‌ها را افزایش دهد هم‌راستا است. همچنین، نقش شبکه‌سازی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی که در این پژوهش برجسته شد، با تحقیقات (Ononye, 2023) و (Potipiroon & Ford, 2023) مطابقت دارد. این تحقیقات نشان داده‌اند دسترسی کارکنان به شبکه‌های حرفه‌ای و اجتماعی، آگاهی و اعتمادبه‌نفس آن‌ها را برای بیان دیدگاه‌ها بالا می‌برد.

در بخش راهبردها، مطالعه حاضر نشان داد که راهبردهای رشد و توسعه فرهنگ مبتنی بر آوا، تقویت رابطه رهبر - عضو، و ایجاد سیستم‌های رسمی دریافت ایده و سیاست‌های حمایتی منابع انسانی می‌توانند سکوت سازمانی را کاهش دهند و زمینه بروز ایده‌های نو را فراهم کنند. این یافته با پیشنهاد‌های (Mowbray, 2023) درباره تلفیق شیوه‌های ساختاری و منابع انسانی و نیز با تحلیل (Peethambaran & Singh, 2023) درباره رهبری دوسویه و ایجاد کانال‌های متنوع بازخورد هم‌خوان است. همچنین، به‌کارگیری استراتژی‌های حمایتی منابع انسانی از جمله پاداش‌دهی بر اساس مشارکت و تعهد به حفظ قرارداد روان‌شناختی کارکنان با نتایج (Adekanmbi et al., 2023; Mohammad & Nazir, 2025) همسو است که بر نقش اعتماد و انصاف در رفتار آوایی تأکید کرده‌اند.

پیامدهای شناسایی شده نیز نشان دادند که آوای کارکنان علاوه بر ارتقای احساس ارزشمندی و بهزیستی روانی افراد، موجب افزایش سلامت و هوش سازمانی و رشد و توسعه پایدار می‌شود. این نتایج با مطالعات (Farooq et al., 2025) درباره ارتباط کیفیت زندگی کاری با آوا و نیز با یافته‌های (Carnevale & Huang, 2023) و (Maynes & Podsakoff, 2023) درباره نقش رفتار آوایی در افزایش نوآوری و بهره‌وری سازمانی هماهنگ است. از این منظر، مدل ارائه‌شده می‌تواند هم در سطح فردی موجب افزایش انگیزش، رضایت و تاب‌آوری شود و هم در سطح کلان به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و پاسخگویی سازمان کمک کند (Bashshur & Oc, 2023; Iddrisu, 2023).

یکی دیگر از دستاوردهای مهم این تحقیق توجه به ترکیب پیچیده عوامل فردی و ساختاری بود. بسیاری از مدل‌های پیشین تمرکز خود را بر ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی کارکنان محدود کرده بودند (Morrison, 2023; Sheoran et al., 2024)، در حالی که این پژوهش نشان داد برای شکل‌گیری آوای پایدار، مداخلات سازمانی مانند اصلاح سبک رهبری، توسعه فرهنگ مشارکتی و تقویت زیرساخت‌های شبکه‌ای ضروری است. این یافته با دیدگاه‌های نوین درباره نقش منابع انسانی استراتژیک در توانمندسازی کارکنان برای مشارکت معنادار همسو است (Assefa et al., 2024; Nyfoudi & Kougiannou, 2024).

به طور کلی، این مطالعه توانست تصویری بومی و سازگار با شرایط آموزش و پرورش ایران ارائه دهد و شکاف موجود در ادبیات را پر کند. مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که برای رهایی از سکوت سازمانی، صرفاً فراخواندن کارکنان به مشارکت کافی نیست، بلکه باید زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و روانی به‌طور همزمان تغییر یابد و راهبردهای منسجم در سطح سیاست‌گذاری، رهبری و منابع انسانی پیاده‌سازی شود. این پژوهش با وجود دستاوردهای علمی، چند محدودیت نیز دارد. نخست، داده‌ها از طریق پرسشنامه و بر اساس گزارش‌های ادراکی کارکنان گردآوری شد؛ بنابراین نتایج ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان و ادراک شخصی آن‌ها قرار گیرد. دوم، نمونه‌گیری با روش سهمیه‌ای و انتخاب استان‌های خاص ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به کل کشور را محدود کند و وضعیت استان‌های کمتر توسعه‌یافته یا دارای ساختار فرهنگی متفاوت را بازتاب ندهد. سوم، رویکرد پژوهش بر تحلیل کمی و اعتبارسنجی مدل متمرکز بود و امکان بررسی عمیق‌تر ابعاد پنهان و فرآیندهای معنایی پشت رفتار آوایی را محدود کرد. همچنین، استفاده از طرح مقطعی مانع از بررسی پویایی‌های زمانی و اثرات بلندمدت اجرای راهبردهای آوا بر سازمان شد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از طرح‌های طولی، تغییرات آوای کارکنان را در گذر زمان و در پاسخ به مداخلات مدیریتی و فرهنگی بررسی کنند. به‌کارگیری روش‌های کیفی مانند تحلیل روایت یا قوم‌نگاری می‌تواند فهم عمیق‌تری از تجربه زیسته کارکنان و لایه‌های پنهان سکوت و مقاومت سازمانی فراهم آورد. همچنین، مقایسه بین فرهنگی میان استان‌ها و حتی کشورهای منطقه می‌تواند به شناخت تفاوت‌های زمینه‌ای و غنی‌سازی مدل بومی کمک کند. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران نقش فناوری‌های نوین ارتباطی و شبکه‌های اجتماعی در شکل‌دهی کانال‌های غیررسمی آوا و تبدیل آن‌ها به ابزارهای رسمی و قابل استفاده مدیریتی را بررسی کنند. مطالعه روابط میان آوای کارکنان و شاخص‌های کلیدی عملکرد آموزشی همچون کیفیت تدریس، رضایت دانش‌آموزان و نوآوری آموزشی نیز می‌تواند مسیرهای جدیدی برای سیاست‌گذاری باز کند.

برای ارتقای آوای کارکنان در آموزش و پرورش، مدیران می‌توانند محیطی امن و اعتمادآفرین ایجاد کنند که در آن بیان نظرات بدون ترس از پیامدهای منفی امکان‌پذیر باشد. بازنگری در سبک‌های رهبری و حرکت به سوی الگوهای تحول‌گرا و مشارکتی از ضرورت‌های کلیدی است. ایجاد سامانه‌های رسمی دریافت ایده‌ها و بازخوردها و گسترش شبکه‌های ارتباطی شفاف، بستر تبادل نظر و نقد سازنده را تقویت می‌کند. سیاست‌گذاران می‌توانند با تدوین دستورالعمل‌های حمایتی و فراهم‌سازی مشوق‌های عادلانه، فرهنگ سازمانی باز و یادگیرنده را توسعه دهند. توجه به آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های گوش‌دادن فعال، پاسخگویی و مدیریت تنوع دیدگاه‌ها نیز می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش انگیزه کارکنان کمک کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Employee voice has emerged as a pivotal construct in organizational behavior and human resource management, referring to the discretionary communication of suggestions, concerns, and innovative ideas aimed at improving organizational functioning (Morrison, 2023). In educational ecosystems, particularly in contexts with centralized governance and hierarchical decision-making structures, empowering employees to speak up becomes a crucial driver for innovation and sustainable development (Farooq et al., 2025). Research shows that when employees feel safe and valued, they engage in constructive dialogue, problem-solving, and knowledge sharing, enhancing organizational effectiveness and service quality (Bashshur & Oc, 2023; Brinsfield, 2023). However, barriers such as fear of retaliation, rigid bureaucracy, and cultural norms of deference can suppress voice and promote silence (Adekanmbi et al., 2023; Alang et al., 2023; Stillwell & Ensari, 2023).

The global literature highlights that employee voice is not only shaped by individual motivation but also deeply embedded in organizational context, leadership styles, and cultural values (Newton & Frost, 2024; Nyfoudi & Kougiannou, 2024). Ethical and transformational leadership foster trust and psychological safety, enabling employees to contribute ideas without fear (Carnevale & Huang, 2023; Jabbar, 2023). Cultures that encourage learning from mistakes and embrace fairness strengthen employees' willingness to participate in organizational improvement (Oladimeji, 2023; Ononye, 2023). In contrast, authoritative or paternalistic leadership models often create climates of silence and disengagement (Melhem & Darwish, 2023). Moreover, education systems are highly influenced by socio-cultural expectations, with teachers and administrators balancing community demands, policy directives, and personal aspirations (Diaz-Linhart et al., 2023; Kougiannou, 2024).

Despite growing interest, most existing models of employee voice have been developed in Western or corporate settings (Mowbray, 2023; Sheoran et al., 2024). These frameworks, shaped by individualistic values and decentralized decision-making, may not translate directly to highly centralized and collectivist systems like Iran's education sector (Nyfoudi & Kougiannou, 2024; Romney, 2023). Additionally, previous studies have often focused on psychological or individual predictors of voice, overlooking the interplay of structural and cultural determinants (Peethambaran & Singh, 2023; Potipiroon & Ford, 2023). In response to this gap, the present study sought to validate a comprehensive and contextually grounded model of employee voice tailored to Iran's educational ecosystem. This model integrates causal, intervening, and contextual

conditions with actionable strategies and anticipated outcomes, providing a holistic framework for enhancing participatory culture and innovation in schools and educational administrations.

Methods and Materials

This study adopted a descriptive survey design aimed at validating a conceptual model of employee voice developed through an initial qualitative phase. The quantitative population included principals, vice principals, and teachers working in Iranian public schools. Using quota sampling, 384 participants were selected from diverse provinces—Isfahan, Bushehr, Gilan, Hamadan, and Razavi Khorasan—to ensure geographic and cultural diversity. Data were collected using a 146-item questionnaire constructed from qualitative findings and measured on a five-point Likert scale. Content validity was established by subject matter experts, and face validity was confirmed by a pilot group of respondents. The instrument demonstrated acceptable reliability with a Cronbach's alpha of 0.80. Confirmatory factor analysis (CFA) was employed to test the proposed model's fit and validate the relationships among identified components, using widely accepted model fit indices.

Findings

The results confirmed a multifaceted structure of employee voice in the educational ecosystem. The causal conditions were identified as human resource transformations and job–environmental changes, indicating that shifts in roles, fairness expectations, and opportunities for growth drive the motivation to speak up. Intervening conditions included cultural and social dynamics, as well as communication and networking structures, demonstrating the role of societal expectations and professional networks in shaping voice behaviors. Contextual conditions were defined by leadership transitions and organizational image, highlighting how transformational and ethical leadership and a positive organizational reputation create climates supportive of voice.

Employee voice strategies emerged in three categories: growth-oriented strategies (developing participatory and learning cultures), structural strategies (formal channels for feedback and decision participation), and human resource strategies (supportive HR policies, fair rewards, and psychological safety measures). The outcomes of employee voice manifested at two levels. At the individual level, employees reported enhanced self-worth, psychological well-being, and motivation to contribute. At the organizational level, results included increased innovation, improved collective intelligence, and healthier, more adaptive institutions. The CFA results demonstrated strong model fit, confirming that the identified structure effectively explains employee voice dynamics within Iran's educational setting.

Discussion and Conclusion

The validated model reveals that employee voice in education is not merely an individual act but a systemic process emerging from the interaction of personal agency, cultural expectations, and organizational design. Aligning with global findings ([Morrison, 2023](#); [Mowbray, 2023](#)), the study underscores that fostering voice requires both structural empowerment and psychological safety. In particular, the role of transformational and ethical leadership in promoting openness and reducing fear resonates with prior work ([Brinsfield, 2023](#); [Carnevale & Huang, 2023](#); [Jabbar, 2023](#)). By linking leadership behavior to voice outcomes, the model offers actionable guidance for educational leaders seeking to build trust-based, participatory environments.

The study also reinforces the centrality of organizational culture, echoing previous research that highlights fairness, support, and tolerance for failure as core enablers of voice ([Adekanmbi et al., 2023](#); [Oladimeji, 2023](#)). The inclusion of social and cultural pressures as intervening conditions reflects the unique context of Iran's education system, where societal expectations and informal teacher networks significantly shape willingness to express concerns or propose change ([Alang et al., 2023](#); [Diaz-Linhart et al., 2023](#)). By integrating these cultural variables, the model advances beyond Western-centric frameworks and offers a localized yet theoretically robust perspective.

Furthermore, the strong fit indices and comprehensive scope of the model fill a critical gap in the literature on employee voice in public and educational organizations. Prior frameworks have often been limited to corporate or Western government contexts (Nyfoudi & Kougiannou, 2024; Sheoran et al., 2024), while this research provides an empirically tested structure for educational systems with centralized control. It emphasizes that voice can thrive even within hierarchical bureaucracies when leaders adopt participatory approaches, communication channels are formalized, and HR systems actively reward constructive input (Peethambaran & Singh, 2023; Potipiroon & Ford, 2023).

In conclusion, the validated employee voice model delivers both theoretical and practical contributions. It enriches understanding of voice as a multidimensional, culturally embedded phenomenon and offers a roadmap for education policymakers and leaders to build supportive ecosystems where teachers and administrators feel safe and motivated to contribute. By addressing structural barriers, fostering ethical and transformational leadership, and cultivating open organizational cultures, the Iranian education system can unlock its human capital potential and drive sustainable improvement.

References

- Adekanmbi, F. P., Ilesanmi, O. A., & Ogunyemi, K. (2023). The impacts of perceived leadership integrity, psychological safety, and organizational culture in sustaining employee voice. *Journal of Management Development*, 42(5), 345-362. <https://ujcontent.uj.ac.za/esploro/outputs/journalArticle/The-impacts-of-perceived-leadership-integrity/9933410007691>
- Alang, T., Stanton, P., & Trau, R. N. C. (2023). Exploring indigenous employee voice practice: Perspectives from Vietnamese public sector organisations. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 789-806. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12261>
- Assefa, Y., Moges, B. T., & Tilwani, S. A. (2024). Employee voice behaviour in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 2013-2025. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2023-0293>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2023). Employee voice opportunities enhance organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 567-584. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972262917733170>
- Brinsfield, C. T. (2023). Does leader integrity facilitate employee voice? A social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 34(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101678>
- Carnevale, J. B., & Huang, J. (2023). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Organizational Psychology Review*, 13(2), 145-172. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apps.12102>
- DeHart-Davis, L. (2023). Bureaucracy and public employee behavior: A case of local government. *Public Administration Review*, 83(3), 456-472. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371x09333201>
- Diaz-Linhart, Y., Hirsch, B. J., & McLaughlin, H. (2023). Bridging the gap: Measuring the impact of worker voice on job quality. https://mitsloan.mit.edu/sites/default/files/2024-01/Diaz-Linhart%20et%20al.%20Families%20and%20Workers_Work%20Voice_Report%2011%2009%202023%20final.pdf
- Farooq, S., Akbar Mir, A., & Khan, S. (2025). Employee voice and quality of work-life (QWL) among the workforce. *Irish Journal of Management*, 44(1), 23-45. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/irjms-09-2024-0119/full/html>
- Iddrisu, I. (2023). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The role of education policy implementation. *International Journal of Public Sector Management*, 36(7), 678-695. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291124002936>
- Jabbar, A. (2023). Ethical leadership and employee voice: Exploring the mediating pathways through psychological safety and meaningful work. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5125>
- Kougiannou, N. K. (2024). Employee silence and voice in higher education: A study of academic staff. *Studies in Higher Education*, 49(4), 623-638. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2247437>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2023). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 108(10), 1625-1648. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2013-33041-001.html>
- McClellan, E. (2023). The social consequences of voice: An examination of voice type and gender. *Academy of Management journal*, 66(5), 1456-1482. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2016.0148>

- Melhem, M. J., & Darwish, T. K. (2023). Employee voice in Jordan: Benefits and consequences. In *Employee voice in the global south* (pp. 127-158). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31127-7_6
- Mohammad, S. S., & Nazir, N. A. (2025). Psychological contract breach and employee voice: Role of demographic diversity. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 37(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/10963758.2025.2499644>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mowbray, P. K. (2023). High-performance work systems and employee voice behaviour: An integrated model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100945. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-12-2019-0692/full/html>
- Newton, D. W., & Frost, A. (2024). "You don't want my help?" The negative and positive consequences of help refusal. *Journal of Applied Psychology*, 109(4), 256-278. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01492063231224375>
- Nyfoudi, I., & Kougianou, N. K. (2024). Employee voice in times of crisis: A conceptual framework exploring the role of HRM practices. *Human Resource Management*, 63(2), 245-267. <https://doi.org/10.1002/hrm.22214>
- Oladimeji, M. S. (2023). The power of employee voice: A key to building a culture of ethics and engagement in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 185(4), 789-805. <https://core.ac.uk/download/pdf/610238057.pdf>
- Ononye, U. (2023). Linking tacit knowledge sharing to employee innovation with job thriving as a mediational factor: A public sector perspective. *Public Personnel Management*, 52(3), 456-478. https://www.researchgate.net/profile/Uzoma-Ononye/publication/361164827_Linking_Tacit_Knowledge_Sharing_to_Employee_Innovation_with_Job_Thriving_as_a_Mediational_Factor_A_Public_Sector_Perspective/links/62a086d7416ec50bdb15336a/Linking-Tacit-Knowledge-Sharing-to-Employee-Innovation-with-Job-Thriving-as-a-Mediational-Factor-A-Public-Sector-Perspective.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9
- Peethambaran, M., & Singh, R. (2023). Employee voice behaviour: Envisaging the role of ambidextrous leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(6), 890-907. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83797-332-320241006/full/html>
- Pfrombeck, J., Levin, C., Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2023). The hierarchy of voice framework: The dynamic relationship between employee voice and social hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 43, 100-123. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100179>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2023). Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1123-1145. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/15480518211036464>
- Romney, A. (2023). The negative and positive consequences of help refusal in employee voice contexts. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 175, 104-120. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00384>
- Sheoran, N., Goyal, R., & Sharma, H. (2024). Do job autonomy influence employee engagement? Examining the mediating role of employee voice in the Indian service sector. *International Journal of Human Resource Management*, 35(7), 1234-1256. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/09726225221118776>
- Stillwell, A., & Ensari, N. (2023). The burdens of witnessing racial mistreatment at work: Effects on employee voice. *Journal of Organizational Behavior*, 44(8), 1345-1367. <https://europepmc.org/article/ppr/ppr774971>