

## Research Paper



## Investigating the effect of Organizational Voice on Social Responsibility with the mediating role of Organizational Citizenship Behavior

Hasan Ghalavandi <sup>1</sup>, Mozaffar Nouri Zarabadi <sup>2\*</sup>

1. Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

2. MA in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

**Article Info:**

**Received:** 2023/10/23

**Accepted:** 2024/1/15

**PP:** 15

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2024.13888.1363

**Keywords:**

Organizational Voice, Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior.

**Abstract**

**Background and Objective:** The current research aims to investigate the effect of organizational voice on social responsibility with the mediating role of organizational citizenship behavior.

**research methodology:** The statistical population included all the teachers working in the city of Silvana in the academic year of 2021-2023 in the number of 1297 people whom 297 were selected as a statistical sample for the study using the stratified cluster sampling method and based on Morgan's table. The required information was collected through the standard social responsibility questionnaires of Carroll, (1991), the organizational voice scale of Hames, (2012), and the organizational citizenship behavior questionnaire of Li & Alen, (2002). To measure the validity of the questionnaires, confirmatory factor analysis was used and their reliability was confirmed with the help of Cronbach's alpha. The collected data were analyzed using Pearson's correlation coefficient and structural equation model in SPSS 24 and LISREL 8.8 software.

**Findings:** The obtained results showed that organizational voice has a direct and significant effect on social responsibility (0.43) and organizational citizenship behavior (0.61); Organizational citizenship behavior has a direct and significant effect on social responsibility (0.51); Also, the indirect effect of organizational voice on social responsibility with the mediating role of organizational citizenship behavior is positive and significant with a coefficient (0.31).

**Conclusion:** Based on the obtained results, to promote and improve the social responsibility of teachers, it seems necessary to pay attention to the organizational voice welcome constructive comments and ideas, and encourage them for cooperative and collaborative activities.

**Citation:** Ghalavandi H., and Nouri Zarabadi M. (2024). Investigating the effect of Organizational Voice on Social Responsibility with the mediating role of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Applied Educational Leadership. 4(4), 150 -164. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.13888.1363>]

**\*Corresponding author:** Mozaffar Nouri Zarabadi

**Address:** MA in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

**Tell:** 09381182316

**Email:** mozaffarnori10@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Education is one of the most important and broad systems of the society, which bears the serious responsibility of training people, and from the point of view that it provides human resources for other organizations. It plays an important role in the growth of society. Managers and teachers, as human resources in the education system, are part of the main pillars of this system; Achieving the goals of education is influenced by the performance of human resources, especially teachers (Zavvar et al, 2021). Therefore, all organizations are trying to achieve their goals in today's challenging and changing world, to achieve efficient and dynamic human resources that have appropriate interactions and communications with the organization, and transfer their knowledge to the organization. They share, have dynamic interactions in the organization, provide appropriate feedback to the organization, identify the defects and shortcomings of the organization, and try to increase the productivity and performance of the organization (Quintero, 2023). Social responsibility is an intra-organizational process to achieve organizational goals and the success of the organizational mission and to improve the service level of that organization, which requires participation, responsibility, voluntary behaviors, and providing appropriate feedback to the organization. Organizational voice is one of the variables that can increase the interaction and communication of teachers with the organization, it provides opportunities to present concerns, issues, and problems and present themselves to the plans and policies of the organization. Also, citizenship behavior is one of the other components that, by increasing participation and behavior beyond expectations and organizational duties, causes teachers to experience higher commitment and motivation in their jobs and help the organization achieve its goals and success. which can improve the organizational social responsibility of teachers. Also, organizational behavior with efforts and efforts higher than teachers' expectations, in a situation where teachers have the possibility of organizational voice, can affect the effects of organizational voice on social responsibility. Based on this, the present study was conducted to investigate the effect of organizational voice on social responsibility with the mediating role of organizational citizenship behavior among teachers in Silvana City in the academic year of 2021-2022.

### Methodology:

The current research is descriptive correlation based on the structural equation model in terms of practical purpose, in terms of cross-sectional time, and terms of implementation method. The statistical population of the research includes all the teachers working in the city of Silvana in the academic year of 2021-2022, therefore, according to the gender of the teachers in the Silvana region (female and male) and the educational period (secondary and elementary) from the sampling method. A stratified cluster was used to collect data. That is, first, they were clustered based on their academic courses and then they were classified based on gender, and 297 people were selected as a research sample using Morgan's table. The required information was collected through the standard social responsibility questionnaires of Caroll, (1991), the organizational voice scale of Hames, (2012), and the organizational citizenship behavior questionnaire of Li & Alen, (2002). To measure the validity of the questionnaires, confirmatory factor analysis was used and their reliability was confirmed with the help of Cronbach's alpha. The collected data were analyzed using Pearson's correlation coefficient and structural equation model in SPSS 24 and LISREL 8.8 software.

### Results:

The results showed that the conceptual model of the research, using the structural equation model, has a good fit, and all the assumptions are confirmed. The test of research hypotheses showed that organizational voice has a direct and significant effect on social responsibility (0.43) and organizational citizenship behavior (0.61); Organizational citizenship behavior has a direct and significant effect on social responsibility (0.51); Also, the indirect effect of organizational voice on social responsibility with the mediating role of organizational citizenship behavior is positive and significant with a coefficient (0.31).

### Discussion and conclusion

By encouraging the constructive behavior of teachers in the organization, organizational voices cause wider and more appropriate interactions in the organization and teachers consider the organization as a part of their identity. Therefore, organizational voice can improve teachers' citizenship behavior by improving relationships and interactions. On the other hand, the formation of successful experiences and positive emotions in the job causes teachers to feel a higher commitment to their job and to accept more social responsibility for social behaviors within the organization, in this way, they can add to the existing knowledge in the organization. Based on the obtained results, to promote and improve the social responsibility of teachers, it seems necessary to pay attention to the organizational voice welcome comments and constructive ideas, and encourage them to collaborative and collaborative activities.

**Reference:**

- Quintero, D. (2023). Contribution of change management Principles to Human Resource Management in Educational Organizations. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 7. 1754-1776. [DOI: [10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8807](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8807)]
- Zavvar T, Bahari P, Abdollahi Asl S, Delkhosh V. (2021). The role of participatory management and social responsibility of principals in First high school teacher's job satisfaction: creativity mediation test of principals. *MEO* 2021; 10 (1) :149-172. [DOI: [10.52547/meo.10.1.149](https://doi.org/10.52547/meo.10.1.149)]





## مقاله پژوهشی

## بررسی اثر آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی

حسن فلاوندی<sup>۱</sup>، مظفر نوری زارآبادی<sup>۲\*</sup>

۱. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵

شماره صفحات: ۱۵

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



DOI: 10.22098/AEL.2024.13  
888.1363

## واژه‌های کلیدی:

آوای سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف پژوهش حاضر بررسی اثر آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی است.

**روش‌شناسی پژوهش:** جامعه آماری شامل تمامی معلمان شاغل در شهر سیلوانا در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۲۹۷ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای-طبقه‌ای و بر اساس جدول مورگان ۲۹۷ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌های استاندارد مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارول (۱۹۹۱)، مقیاس آوای سازمانی هامس (۲۰۱۲) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی لی و آن (۲۰۰۲) جمع‌آوری شدند. جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و پایایی آن‌ها به کمک آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری در نرم افزارهای SPSS 24 و LISREL 8.8 تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نتایج به دست آمده نشان داد که آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی (۰/۴۳) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۶۱) اثر مستقیم و معناداری دارد؛ رفتار شهروندی سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی (۰/۵۱) اثر مستقیم و معناداری دارد؛ همچنین اثر غیر مستقیم آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی با ضریب (۰/۳۱) مثبت و معنادار است.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج به دست آمده جهت ارتقا و بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان توجه به آوای سازمانی و استقبال از اظهارنظرها و ایده‌های سازنده و تشویق آن‌ها به فعالیت‌های مشارکتی و همکاری ضروری به نظر می‌رسد.

**استناد:** فلاوندی، حسن و نوری زارآبادی، مظفر. (۱۴۰۲). بررسی اثر آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی رفتار شهروندی

سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۱۶۴-۱۵۰.

\*نویسنده مسئول: مظفر نوری زارآبادی

نشانی: دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تلفن: ۰۹۳۸۱۱۸۲۳۱۶

پست الکترونیکی: mozaffarnori10@gmail.com

آموزش و پرورش از جمله مهم‌ترین و وسیع‌ترین نظام‌های جامعه به شمار می‌آید که مسئولیت خطیر آموزش افراد را به دوش می‌کشد و از این نظر که تأمین کننده نیروی انسانی سایر سازمان‌ها می‌باشد، نقش مهمی در رشد و بالندگی جامعه دارد. مدیران و معلمان به عنوان نیروی انسانی در نظام آموزش و پرورش، جزء ارکان اصلی این نظام می‌باشند؛ تحقق اهداف آموزش و پرورش، تحت تأثیر عملکرد نیروی انسانی موجود در آن، بخصوص معلمان است (Zavvar et al, 2021). از این رو، همه سازمان‌ها در تلاش‌اند تا در دنیای پرچالش و متغیر امروز برای رسیدن به اهداف خود، به نیروی انسانی کارآمد و پویایی دست یابند که تعاملات و ارتباطات مناسبی با سازمان دارند، دانش‌شان را در سازمان به اشتراک می‌گذارند، تعاملات پویایی در سازمان دارند، بازخوردهای مناسبی به سازمان ارائه می‌دهند، نقایص و کاستی‌های سازمان را شناسایی می‌کنند و در تلاش برای افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان هستند (Quintero, 2023).

مسئولیت‌پذیری اجتماعی<sup>1</sup> یک نوع شایستگی است که کارکنان را قادر می‌سازد مراقب تلاش کاری خود باشند و در جهت علائق دیگران و گروه‌هایی خدمت کنند که خارج از حیطه نیازهای فردی، اهداف و نگرانی‌های آن‌ها قرار دارد؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی عامل اتصال و پیوند جوامع و گروه‌های اجتماعی است (Ghadami & Kowsar, 2013). مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نحوه برخورد سازمان با کارکنان، سهام‌داران، سرمایه‌گذاران و ارباب رجوع و اعتباردهندگان و به طور کلی ذینفعان، سروکار دارد؛ مسئولیت اجتماعی دارای چهار بعد است: بعد اقتصادی، بعد قانونی (حقوقی)، بعد اخلاقی، بعد عمومی و ملی (Moshabaki & Kh Shojaei, 2012). یکی از عواملی که می‌تواند تعاملات درون سازمانی را بهبود بخشد و معلمان را به طور گسترده‌ای در سازمان درگیر کند، تعهد و مسئولیت‌پذیری آن‌ها را بهبود بخشد و جریان گردش اطلاعات را در سازمان تسهیل کند، آوای سازمانی<sup>2</sup> است (Hu et al, 2018; Detert & Burris, 2017). آوای سازمانی به معنای گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی می‌باشد (Travis et al, 2012). افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود شغل و وظیفه خود در سازمان هستند. این کارکردها، بیان کننده مفهوم آوای سازمانی هستند؛ آوای سازمانی، رفتاری ترویجی به جای نکوهش صرف است که بر بیان دیدگاه‌های سازنده با هدف بهبود شرایط تأکید دارد. گوش سپردن به آوای معلمان برای نظام آموزشی اهمیت ویژه‌ای یافته است چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات معلمان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل و مشکلات سازمانی و از طرف دیگر منعکس کننده علایق و خواسته‌های آن‌ها و مسئولیت‌پذیری آنان در قبال اهداف سازمان است (Yazdan Panah et al, 2021). از این رو زمانی که معلمان به این باور برسند که می‌توانند نظرات و ایده‌های خود را ابراز کنند و می‌توانند در فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان نقش داشته باشند، تغییرات مهم و کارآمدی را در سازمان ایجاد می‌کنند و از مزایا و منابع آن بهره‌مند می‌شوند؛ جایگاه بالاتری را برای خود در سازمان قائل خواهند شد، نسبت به سازمان تعهد و مسئولیت بیشتری احساس می‌کنند و تلاش می‌کنند تا با ایده‌ها و نظرات سازنده عملکرد شغلی خود را بهبود بخشند (Mohammadi, 2019). یکی دیگر از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات معلمان را جهت ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بهبود بخشد، رفتار شهروندی سازمانی<sup>3</sup> است (Rastgar et al, 2018 & Kashef Moghadam, 2022). رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتاری اختیاری و داوطلبانه تعریف می‌شود که معلمان فراتر از وظایف و اختیارات رسمی خود انجام می‌دهند و انتظار دریافت پاداش یا تشویق را ندارد. نظام آموزشی کارآمد معلمان دارد که احساس مسئولیت‌شان بالاتر از آنچه که در شغل‌شان به آن‌ها محول شده است، می‌باشد و به نوعی خود را وقف زندگی شغلی و سازمان می‌کنند و به طور داوطلبانه انرژی و وقت بیشتری را برای سازمان صرف می‌کنند؛ معلمان که رفتار شهروندی بالاتری را تجربه می‌کنند، احترام و تکریم بالاتری را در محیط کاری نسبت به همکاران، رؤسا و مراجعان دارند، همچنین تعاملات و ارتباطات نوع دوستانه‌تری را در

1 Social Responsibility

2 Organizational Voice

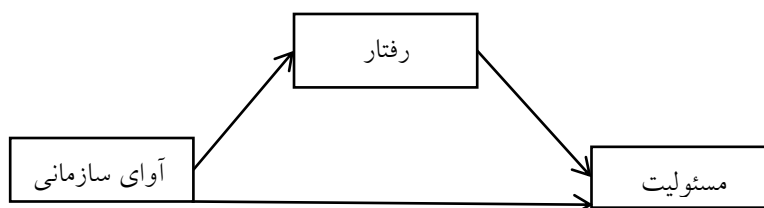
3 Organization Citizenship Behavior



محیط کاری خود شکل می‌دهند و وظیفه شناسی بالاتری را تجربه می‌کنند (Qiu et al, 2019; Indarti, 2017; Appelbaum et al, 2004).

Lupac & Hasani, (2021) به بررسی تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و آوای سازمانی بر سلامت سازمانی در کارکنان فرماندهی انتظامی استان کردستان پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که آوای سازمانی معلمان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند سلامت سازمانی را در فرماندهی انتظامی استان کردستان تبیین کنند. (Akbariakbari et al, 2019)، پژوهشی با موضوع بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی درگیری شغلی، رضایت شغلی و آوای سازمانی کارکنان انجام دادند. نتایج نشان داد که آوای سازمانی در بین کارکنان سبب افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. (Azizian Kohan, 2017)، پژوهشی با هدف بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش واسطه‌ای آوای سازمانی در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل انجام دادند. نتایج نشان داد اثر مستقیم عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی معنادار است، اثر مستقیم آوای سازمانی بر تعهد سازمانی معنادار است. همچنین عدالت سازمانی از طریق آوای سازمانی بر تعهد سازمانی اثر غیر مستقیم دارد. (Chiang & Chen, 2021) در پژوهشی با عنوان «چگونه رهبری توانمند و جو همکاری بر رفتار آوایی کارکنان و اشتراک دانش در صنعت هتل‌داری تأثیر می‌گذارد؟» دریافتند که رفتار آوایی کارکنان و اشتراک دانش، منابع مهمی برای کارایی و بهبود سازمانی هستند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا نظر خود را برای مدیران بیان کنند و دانش را با همکاران خود به اشتراک بگذارند. (Schipani et al, 2018)، در پژوهش خود با هدف بررسی نقش آوای سازمانی در ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت‌های چینی نشان دادند که آوای سازمانی می‌تواند سبب بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین کارکنان شود و تعهد و حاکمیت سازمان را بهبود بخشد. (Morison, 2014)، در پژوهش خود با موضوع سکوت و آوای سازمانی، نشان داد، زمانی که کارکنان داوطلبانه پیشنهادات و ایده‌هایی در مورد مشکلات شغلی را با کسی در میان می‌گذارند، موقعیت سازمانی بالاتری را در خود احساس می‌کنند و رفتارهای سازمانی سازنده‌تری را از خود نشان می‌دهند. (Çinar et al, 2013) در تحقیقی به بررسی رابطه بین سکوت و آوای سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی پرداختند که نتایج نشان داد رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی منفی و معنادار و رابطه بین آوای سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار است. (Hames, 2012) در پژوهش خود با عنوان «درک معلمان از آوای سازمانی و اهمیت رفتار آوایی برای سازمان»، به این نتیجه رسیدند آوای سازمانی سبب بهبود کار و رفتار شهروندی سازمانی می‌گردد و تعهد و مسئولیت پذیری معلمان را افزایش می‌دهد.

بر اساس آنچه بیان شد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی یک فرایند درون سازمانی در جهت نیل به اهداف سازمانی و توفیق رسالت سازمانی و ارتقای سطح خدمات آن سازمان می‌باشد که نیازمند مشارکت، رفتارهای مسئولیت پذیرانه، داوطلبانه و ارائه بازخوردهای مناسب به سازمان است. آوای سازمانی از متغیرهایی است که می‌تواند سبب افزایش تعاملات و ارتباطات معلمان با سازمان گردد، فرصت‌هایی برای ارائه نگرانی‌ها، مسایل و مشکلات و ارائه بازخورد به برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های سازمان ارائه می‌کند. همچنین رفتار شهروندی از دیگر مؤلفه‌هایی است که با افزایش مشارکت و رفتارهای خارج از انتظار و وظایف سازمانی، سبب می‌شود تا معلمان تعهد و انگیزه بالاتری را در شغل‌شان تجربه کنند و سازمان را در دست یابی به موفقیت و اهدافش یاری کنند که می‌تواند سبب بهبود مسئولیت اجتماعی معلمان گردد. همچنین رفتار سازمانی با تلاش‌ها و کوشش‌های بالاتر از انتظار معلمان، در شرایطی که معلمان امکان آوای سازمانی را داشته باشند، می‌تواند تأثیرات آوای سازمانی را بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی و فرضیه‌های زیر تدوین و طراحی شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

**فرضیه اول:** بین آوای سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان رابطه وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین آوای سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان رابطه وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** رفتار شهروندی سازمانی در رابطه آوای سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی نقش میانجی ایفا می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان مقطعی و از نظر روش اجرا، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در شهر سیلوانا در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ می‌باشد از این رو با توجه به جنسیت معلمان در سطح منطقه سیلوانا (خانم و آقا) و دوره تحصیلی (متوسطه و ابتدایی) از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - طبقه‌ای برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. یعنی ابتدا براساس دوره‌های تحصیلی خوشه بندی شده و سپس براساس جنسیت طبقه بندی شدند و با استفاده از جدول مورگان ۲۹۷ نفر به عنوان نمونه پژوهشی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات ۳ پرسش‌نامه استاندارد به شرح زیر می‌باشد:

**(الف) پرسش‌نامه آوای سازمانی:** برای اندازه‌گیری آوای سازمانی از مقیاس آوای سازمانی Hames, (2012) در ۱۸ گویه و سه بعد (تشویق، ایمنی و کارآمدی) استفاده شده است. بعد تشویق بر اساس گویه‌های ۱ تا ۶، ایمنی شامل گویه‌های ۷ تا ۱۲، کارآمدی یا سودمندی شامل گویه‌های ۱۳ تا ۱۸ است. نمره‌گذاری در این مقیاس بر اساس طیف لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد و افزایش نمره نشان دهنده افزایش میزان آوای سازمانی فرد است. پایایی این مقیاس در تحقیق Hames, (2012) با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۳ به دست آمد. در پژوهش حاضر روایی پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۱۷ به دست آمد که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه دارد.

**(ب) پرسش‌نامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی:** برای اندازه‌گیری مسئولیت‌پذیری اجتماعی از پرسشنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی Carroll, (1991) که شامل ۲۵ سوال می‌باشد، استفاده شده است. این پرسشنامه شامل زیر مقیاس‌های مسئولیت اقتصادی (گویه‌های ۱ تا ۶)، مسئولیت قانونی (گویه‌های ۷ تا ۱۳)، مسئولیت اخلاقی (گویه‌های ۱۴ تا ۲۱)، و مسئولیت انسان دوستی (گویه‌های ۲۲ تا ۲۵) می‌باشد. این مقیاس در طیف ۵ درجه لیکرت (خیلی کم - ۱، کم - ۲، متوسط - ۳، زیاد - ۴ و خیلی زیاد - ۵) نمره گذاری می‌شود، نمره بالاتر نشان دهنده مسئولیت‌پذیری اجتماعی بالاتر می‌باشد. Karol (1998)، آلفای کرونباخ مقیاس را برابر با ۰/۸۶ گزارش کرده است و در داخل ایران نیز Sadegh & Jenaji (2017)، ضریب آلفای کرونباخ را ۰/۸۸ گزارش کرده‌اند. در این پژوهش روایی پرسش‌نامه با

استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/816$  به دست آمد که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه دارد.

**ج) پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی:** برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه ۱۶ سوالی Li & Alen, (2002) با طیف ۷ درجه‌ای لیکرت (هرگز-۰ تا همیشه - ۶) استفاده شده است. نمره بالاتر نشان دهنده رفتار شهروندی بالاتر در فرد است. این مقیاس دارای دو بعد رفتارهای معطوف به معلمان (گویه‌های ۱ تا ۸) و رفتارهای معطوف به سازمان (گویه‌های ۹ تا ۱۶) است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش (Abazari (2015 برابر با  $0/71$  به دست آمد. در پژوهش حاضر روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ  $0/867$  به دست آمد که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه دارد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری در نرم افزارهای SPSS28 و LISREL 8.8 تجزیه و تحلیل شدند.

### یافته‌ها

با توجه به این که نرمال بودن توزیع داده‌ها از پیش فرض‌های استفاده از مدل معادلات ساختاری است، لذا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. در آزمون کلموگروف اسمیرنوف، فرض صفر بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها و فرض خلاف بیانگر غیرنرمال بودن آن است. در این آزمون چنانچه سطح معناداری کمتر از  $0/05$  باشد، فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها رد و فرض خلاف مبنی بر غیرنرمال توزیع داده‌ها تأیید می‌شود. بر اساس نتایج جدول شماره ۱، مقادیر سطح معناداری متغیرهای پژوهش، بیشتر از  $0/05$  بود. لذا فرض نرمال بودن توزیع این متغیرها تأیید و فرض خلاف مبنی بر غیرنرمال توزیع داده‌ها رد گردید.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشدگی	K/S	Sig
مسئولیت اقتصادی	۳/۳۱۴	۰/۴۵۱	۰/۲۹۴	۰/۸۰۳	-۰/۰۹۹	۱/۰۸	۰/۱۹۱
مسئولیت اخلاقی	۳/۴۶	۰/۴۸	۰/۲۳	۰/۰۳۹	۳/۴۲	۰/۹۲۷	۰/۳۵۶
مسئولیت قانونی	۳/۲۷	۰/۴۳	۰/۱۸۹	۰/۷۷۴	۱/۵۹۴	۲/۰۲۵	۰/۰۵۱
مسئولیت انسان دوستی	۳/۳۲	۰/۶۲	۰/۳۳۱	-۰/۷۹۴	۱/۴۰	۰/۸۴۵	۰/۴۷۲
تشویق	۳/۳۴	۰/۴۴	۰/۱۹۲	-۰/۵۴	۱/۷۳	۰/۵۶۷	۰/۶۱۱
ایمنی	۳/۹۹	۰/۴۷	۰/۲۱۷	-۰/۳۳۱	۱/۱۶	۰/۶۱۵	۰/۳۱۹
کارآمدی	۳/۲۸	۰/۵۰	۰/۲۴۷	-۰/۵۳۹	۱/۹۹	۰/۴۱۲	۰/۵۵۲
رفتار معطوف به سازمان	۳/۱۳	۰/۳۷	۰/۱۴	-۰/۱۵۷	۱/۷۴۵	۰/۶۳۰	۰/۲۹۸
رفتار معطوف به همکاران	۳/۶۳	۰/۴۵	۰/۲۰۵	-۰/۲۷۰	۰/۴۳۷	۰/۶۰۸	۰/۲۸۸

یکی دیگر از مفروضات استفاده از مدل معادلات ساختاری همبستگی بین متغیرهای پژوهش است. جهت بررسی همبستگی بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول شماره ۲، گزارش شده است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
آوای سازمانی	۱		
مسئولیت‌پذیری سازمانی	۰/۵۶۸**	۱	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۲۱**	۰/۵۴۳**	۱

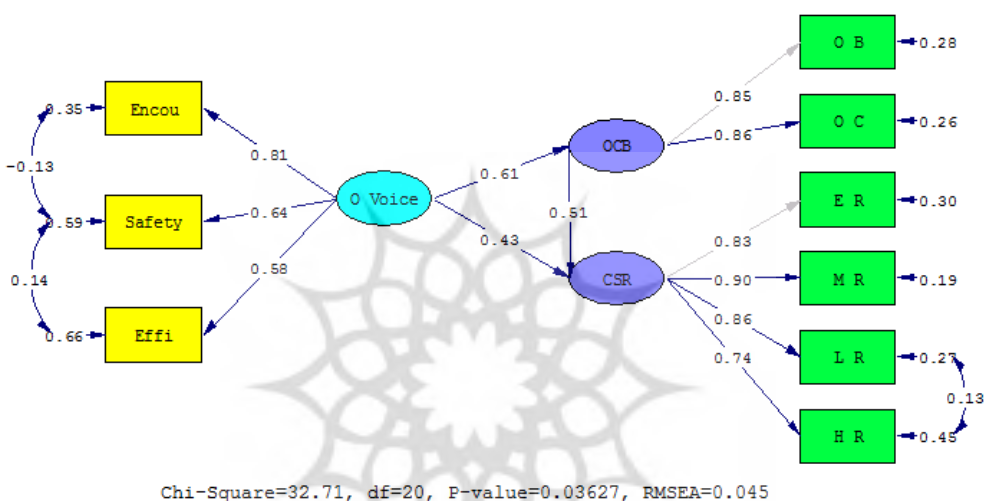
نتایج جدول ۲، نشان می‌دهد که بین متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین جهت برازش الگوی پژوهش از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است. نتایج شاخص‌های برازندگی در جدول شماره ۳، گزارش شده است.



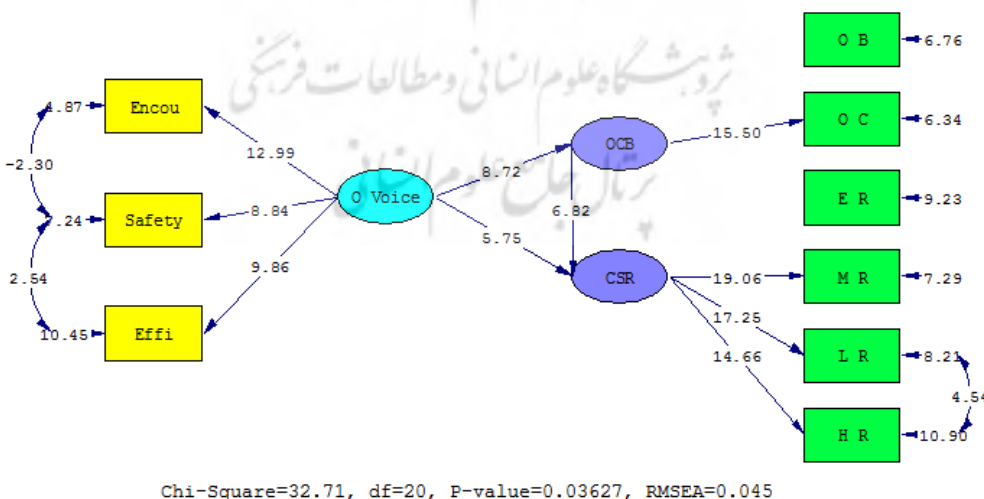
جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل

GFI	CFI	NNFI	RMSEA	IFI	df	X <sup>2</sup>
۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۴۵	۰/۹۹	۱/۶۱	۱/۶۳

برای بررسی میزان برازش مدل آزمون شده از شاخص‌های معرفی شده توسط کلاین (2011) استفاده شد. این شاخص‌ها شامل X<sup>2</sup>/df که مقادیر کمتر از ۹ قابل پذیرش هستند، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگو هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل قبول هستند، شاخص برازش ایجاز (PNFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۶ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند. در جدول ۳ شاخص‌های برازش الگوی آزمون شده گزارش شده‌اند که با توجه به معیارهای مطرح شده، الگوی آزمون شده برازش مناسبی با مدل مفهومی پژوهش دارد. شکل ۲ و ۳، الگوی آزمون شده پژوهش در حالت تخمین استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. خروجی نرم افزار بر اساس ضرایب استاندارد



شکل ۳. خروجی نرم افزار بر اساس ضرایب t

در مدل ساختاری معناداری ضریب مسیر با استفاده از (t - value) مشخص می‌شود. چنانچه مقدار t بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد، ارتباط دو سازه در سطح  $p < .05$  معنادار است. اگر مقدار t بیشتر از ۲/۵۷ باشد، معنی داری ارتباط در سطح  $p < .01$

می‌باشد. طبق اطلاعات به دست آمده، بیشترین اثر مربوط به آوای سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب  $0/61$  مشاهده می‌شود و بعد از آن مربوط به اثر رفتار شهروندی سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌باشد با ضریب  $0/51$  است.

جدول ۴. نتیجه آزمون فرضیات

مسیر فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	t	نتیجه
آوای سازمانی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۴۳	۵/۷۵	اثر مستقیم دارد
آوای سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۱	۸/۷۲	اثر مستقیم دارد
رفتار شهروندی سازمانی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۵۱	۶/۸۲	اثر مستقیم دارد
آوای سازمانی ← سازمانی شهروندی رفتار ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۳۱	-	اثر غیر مستقیم دارد

**فرضیه اول:** بر اساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین آوای سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان ( $t = 5/75, P < 0/01$ ) در سطح  $P < 0/01$  نتیجه می‌شود که فرضیه اول (بین آوای سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان رابطه وجود دارد) تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم:** بر اساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین آوای سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان ( $t = 8/72, P < 0/01$ ) در سطح  $P < 0/01$  نتیجه می‌شود که فرضیه دوم (بین آوای سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان رابطه وجود دارد) تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم:** بر اساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان ( $t = 6/82, P < 0/01$ ) در سطح  $P < 0/01$  نتیجه می‌شود که فرضیه سوم (بین رفتار شهروندی سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان رابطه وجود دارد) تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم:** با تأیید نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، آوای سازمانی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب  $0/31$  می‌باشد. بنابراین فرضیه چهارم (نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین آوای سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی) در مدل تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی معلمان شهر سیلوانا انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد مدل مفهومی پژوهش، با استفاده از مدل معادلات ساختاری دارای برازش مناسب است و تمامی فرضیات تأیید می‌شوند. نتیجه فرضیه اول نشان داد که مقدار ضریب مسیر آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان در سطح اطمینان  $0/95$  معنادار گزارش شد. بر این اساس آوای سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان سیلوانا تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های به دست آمده با مطالعات (Schipani et al, 2018; Barry & Wilkinson, 2016)، همسو می‌باشد. وجود آوای سازمانی باعث می‌شود که معلمان به بیان موضوعات مهم و نگرانی‌های شغلی خود بپردازند و ایده‌ها و اظهارات خود در مورد مشکلات سازمانی را بیان کنند. بر اساس دیدگاه آمسترانگ، یکی از اهداف معلمان در آوای سازمانی بیان نارضایتی‌های خود از مدیریت یا سازمان است. بر این اساس زمانی که معلمان بتوانند نارضایتی‌های خود را بیان کنند، سازمان و مدیریت می‌تواند از عوامل ناخوشایند در سازمان آگاه شوند و شناخت صحیحی از آن‌ها به دست آورند و اقدامات لازم را در جهت کاهش این عوامل انجام دهند. از این‌رو، دستیابی به شناخت صحیح از طریق آوای سازمانی می‌تواند سبب کاهش عوامل ناخوشایند شود و محیط مطبوع را فراهم کند که می‌تواند منجر به افزایش رضایت، علاقه و بهره‌وری شغلی معلمان گردد. بر اساس دیدگاه افرادی مانند ون داین با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه به عنوان شکلی از رفتار شهروندی سازمانی، آن را رفتاری توصیف می‌کند که تأکید بر بیان نظرات تحول‌محور، با انگیزه رشد و بر اساس انگیزه‌هایی مبتنی بر تشریح مساعی، به جای انتقاد صرف از موقعیت دارد. بنابراین آوای سازمانی خود نوعی رفتار سازنده مثبت شهروندی در درون سازمان است که می‌تواند سبب بهبود رفتار شهروندی در معلمان شود که به بهره‌وری، مشارکت و تعهد بالا در بین معلمان همراه است و روابط متقابل بین آن‌ها را به گونه‌ای شکل می‌دهد که بتواند بقاء، سازگاری و پایداری سازمان را افزایش دهد (Van Dyne et al, 2003). نتایج

فرضیه دوم نشان داد که مقدار ضریب مسیر آوای سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است. بر این اساس آوای سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان سیلوانا تأثیر مثبت و معناداری دارد و با نتایج مطالعات (Cmar et al, 2013; Hames, 2012)، همسو می‌باشد. با توجه به این که ارتباطات و تعاملات از مهم‌ترین فرایندها و جریان‌های جاری در هر سازمانی است، آوای سازمانی سبب می‌شود تا معلمان به عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، مسایل فراروی سازمان را شناسایی و برای حل آن‌ها راه کارهایی ارائه دهند. پویایی و حرکت در ارتباطات سازمانی که به عنوان آوای سازمانی سازنده شناخته می‌شود، شبکه‌ای از روابط و تعاملات اجتماعی را در سازمان شکل می‌دهد و رفتارهای سازنده را در سازمان تقویت می‌کند که معلمان بدون دغدغه و نگرانی می‌توانند مسائل و ایده‌های خود را بیان کنند. در چنین شرایطی معلمان از جایگاه و عملکرد خود در سازمان آگاه هستند و نقش سازنده‌ای را برای خود تعریف می‌کنند. لذا آوای سازمانی با بهبود رفتار و عملکرد معلمان در سازمان می‌تواند باعث بهبود رفتار شهروندی و افزایش تعهد و مسئولیت پذیری‌شان گردد. زمانی که نظام آموزشی بتواند آوای سازمانی را به درستی در سازمان ترویج کند، در واقع محیطی آرام و امن برای معلمان ایجاد می‌کند که برخوردهای قهرآمیز و نگران کننده در رویارویی با مسائل و مشکلات وجود ندارد، در نتیجه محیط کاری پرطراوت و الهام بخشی ایجاد می‌شود که سازمان می‌توان از تفکرات و اندیشه‌های معلمان خود بهره برداری نماید و تعامل و مشارکت بیشتر آنان را برانگیزد که این امر می‌تواند منجر به افزایش رفتار شهروندی در معلمان گردد (Meinecke et al, 2016). نتایج فرضیه سوم نشان داد که مقدار ضریب مسیر رفتار شهروندی سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار گزارش شد. این نتیجه با نتایج مطالعات (Kashef Moghadam, 2022) همسو می‌باشد. رفتار سازمانی سبب افزایش پیوستگی و همبستگی افراد با سازمان می‌گردد و ارتباطات و تعاملات داوطلبانه فرد را افزایش می‌دهد. این معلمان نوع دوستی بالاتری را تجربه می‌کنند و وجدان کاری بالاتری دارند و رفتارهای مدنی کارآمدتری را از خود نشان می‌دهند. رفتار شهروندی سبب می‌شود تا معلمان منافع سازمان را نسبت به منافع شخصی خود در اولویت قرار دهند و از خودگذشتگی بیشتری را در محیط شغلی از خود نشان دهند. در سازمان‌های آموزشی که دارای اهداف متنوع و در عین حال حساسی هستند، افراد ملاک‌های خود و سازمان را از یکدیگر جدا نمی‌بینند و پیوندی مستحکم بین آنان و سازمان شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی، افزایش سازگاری و موفقیت در رویارویی با چالش‌ها و تغییرات پیرامونی به عنوان موفقیت فردی نیز در نظر گرفته می‌شود. بنابراین افزایش رفتار سازمانی سبب افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌گردد (kim et al, 2010). سازمان‌هایی که رفتار شهروندی را ارتقا می‌دهند مکان‌های جذابی برای کار هستند و قادر به جذب و نگهداری بهترین افراد جهت رشد و کسب اهداف سازمانی خواهند بود. بنابراین معلمان که از رفتار شهروندی بالاتری برخوردار هستند، تعهد بالاتری را نسبت به شغل و سازمان احساس می‌کنند و مسئولیت‌پذیری بیشتری را از خود نشان می‌دهند. بنابراین در تبیین نتایج می‌توان گفت که یکی از شیوه‌هایی که رفتار سازمانی می‌تواند بر مسئولیت‌پذیری سازمان تأثیر داشته باشد، افزایش هیجان‌ها و ویژگی‌های مثبت مانند علاقه و انگیزش شغلی است. از این رو انگیزه شغلی با افزایش علاقه و انگیزه بیشتر نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان سبب می‌شود تا افراد مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند تا بتوانند به سلامت، رضایت و هویت مناسبی در زندگی شغلی خود دست یابند. این معلمان با وجدان کاری که دارند، نظارت درونی بر خود دارند و بدون انتظار پاداش و قدردانی، به وظیفه رسمی خود و فراتر از آن عمل می‌کنند و از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند. از این رو این معلمان نگرش‌ها و تعاملات مثبتی را نسبت به سازمان شکل می‌کنند، تعهد کاری بالاتری از خود نشان می‌دهند که به معنای افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان است. نتیجه فرضیه چهارم نشان داد که در رابطه آوای سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی معلمان، رفتار شهروندی سازمانی دارای نقش میانجی می‌باشد. آوای سازمانی با رشد مسئولیت‌پذیری اجتماعی از پایین‌ترین سطح آن یعنی اقتصادی و کسب سود، تا بالاترین سطح آن یعنی سطح نوع دوستانه و خیرخواهانه سبب می‌شود تا فرهنگ مثبت و مشارکتی در سازمان شکل بگیرد که در آن همه معلمان خود را در قبال وظایف سازمانی، عملکرد، محیط پیرامونی و دانش آموزان، مسئول می‌دانند و تلاش می‌کنند تا بهترین عملکرد را از خود نشان دهند؛ از این رو آوای سازمانی با افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی همراه است. یکی از دستاوردهایی که آوای معلمان برای سازمان‌ها در پی دارد، عجین شدن معلمان با شغل‌شان است (Kwon et al, 2016). عجین شدن با کار نتایج سازمانی مثبتی نظیر افزایش مسئولیت‌پذیری به دنبال دارد که بر بهبود عملکرد، افزایش وفاداری، ترک خدمت پایین‌تر و غیبت کمتر معلمان تأثیرگذار است (Salanova Soria & Schaufeli, 2008). بنابراین آوای سازمانی با تشویق رفتارهای سازنده

معلمان در سازمان سبب می‌شوند تا تعاملات گسترده‌تر و مناسب‌تری در سازمان شکل گیرد و معلمان سازمان را به عنوان بخشی از هویت خود در نظر بگیرند. از این رو، آوای سازمانی با بهبود روابط و تعاملات می‌تواند رفتار شهروندی معلمان را بهبود بخشد. از سوی دیگر، شکل‌گیری تجربه‌های موفق و هیجان‌های مثبت در شغل سبب می‌شود تا معلمان تعهد بالاتری را نسبت به شغل خود احساس کنند و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتری را در قبال رفتارهای اجتماعی در درون سازمان بپذیرند تا از این راه بتوانند به دانش موجود در سازمان بیفزایند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادات

از محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به محدود شدن ابزارهای گردآوری داده‌ها فقط به پرسشنامه اشاره کرد. از طرف دیگر محدود شدن جامعه آماری به معلمان شهر سیلوانا، تعمیم نتایج را با مشکل مواجهه می‌کند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با گسترش زمینه‌های توسعه رفتار شهروندی سازمانی و آموزش‌های هم‌زمان در باب آوای سازمانی، زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی فراهم گردد. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی و آوای سازمانی مستلزم یک بستر مناسب می‌باشد، بنابراین ابتدا باید زیرساخت‌های لازم و کافی در این زمینه وجود داشته باشد و آموزش‌های لازم نیز صورت گیرد و مهارت کافی در بین معلمان وجود داشته باشد. بر اساس نتایج پیشنهاد می‌گردد برای بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارگاه‌های توانمندی با محوریت رفتار شهروندی سازمانی و آوای سازمانی برای معلمان آموزش و پرورش برگزار گردد. برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود این مطالعه در جوامع آماری دیگر نیز انجام شود. همچنین دیگر عوامل میانجی بین آوای سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مطالعه و بررسی شوند.

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

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

## References

- Barnard, J. (2015). *Teachers who lead the way*. From (Retrieved on 30 August 2018).
- Barnes, A. C. (2020). Higher education and student affairs: Applying expertise in student leadership development and the collegiate context. *New Directions for Student Leadership*, 165(165), 99–112. [DOI: 10.1002/yd.20372]
- Barthold, C. & Bloom, P. (2020). Denaturalizing the Environment: Dissensus and the Possibility of Radically Democratizing Discourses of Environmental Sustainability, *Journal of Business Ethics*, 164: 671–81. [DOI: 10.1007/s10551-019-04397-0]
- Beckers, R., Voordt, T. & Dewulf, G. (2016), “Why do they study there? Diary research into students’ learning space choices in higher education”, *Higher Education Research and Development*, Vol. 35 No. 1, pp. 142-157. [DOI: 10.1080/07294360.2015.1123230]
- Abazari, A. M., & Amirianzadeh, M. (2016). The relationship between workplace spirituality and organizational commitment with organizational citizenship behavior. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(25), 119-144.
- Akbari, M., Azar, A., Mehdi Haji Mahmoudlou, A. ., & Al Taha, S H. (2018). Investigating the effect of corporate social responsibility on organizational citizenship behavior: the mediating role of job involvement, job satisfaction, and employee voice. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 9(4): 1-24. [ DOI:10.22034/JHRS.2020.103549]
- Alppelbaum, S; Bartolomucci, N & Beaurnier; E (2004). Organizational behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management Descesion*, 42 (1): 13-42. [DOI:10.1108/00251740410504412]
- AzizianKohan, N. (2019). The Effect of Justice on Organizational Commitment with the Mediating Role of Organizational Voice (Case Study: Sport and Youth Administration of Ardabil Province). *Applied Research in Sport Management*, 7(3), 65-74. [doi: 10.30473/arsm.2019.39877.2694]
- Barry, M. & Wilkinson, A. (2016). Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour within Organizational Behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261-284. [ <https://doi.org/10.1111/bjir.12114>]
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations, *Voice and silence in organizations*, 1, 34.
- Cheng, J-W., Lu, K-M., Chang, Y-Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81–102.
- Chiang, C. F., & Chen, J. A. (2020). How empowering leadership and a cooperative climate influence employees’ voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 476-495. [DOI:10.1080/1528008X.2020.1802391]
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321. [ <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.499>]



- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy Of Management Journal*, 50, 225-241. [DOI:10.5465/AMJ.2007.26279183]
- Ghadami, M., & Kowsar, Z. (2013). The Relationship between E-Government and Organization Social Responsibility. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(71), 75-104. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\_217.html?lang=fa]
- Hames, K. M. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behaviour: links with important work-related outcomes. thesis of Bachelor of Psychology (Honours): Murdoch University. [DOI: 10.22059/jwdp.2021.315084.1007930]
- Hozah Lo Pak, H., Hosni, F. (2022). The effect of organizational awareness on organizational health with the mediating role of Naja's social responsibility. *Scientific Quarterly Journal of Naja Supervision and Inspection*, 15(57): 13-48.
- Hu, Y., Liping, Zh., Mengmeng, Zh., Jie, L., Phil, M., Haichao, S., & Dawei, W. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees, Willingness to Speak Out. *Acta Psychol. Sin.* 38 297-307. [DOI:10.3389/fpsyg.2018.01718]
- Indarti, S. Fernandes, A.A.R. & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- Keshavarz, M. (2015). Dissertation on the role of establishing the public sector accounting system (accrual accounting) in the social responsibility of the organization. Islamic Azad University, Qazvin branch.
- Kashef Moghadam, Z. (2022). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and social responsibility with the amount of respect for clients of education employees of Torbat Heydarieh city in 1401. The third international conference on innovation in business management and economics. [DOI: 10.22054/JKS.2020.52836.1330]
- kim,t.,john.p.& frits.p,(2010) employee voice and organiztional performance team versus representative influevc. *Human relations*,63,3,371-394. [DOI 10.1177/0018726709348936]
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2016.04.005]
- Meinecke, A. Klonek, F. & Kauffeld, S. (2016). Using observational research methods to study voice and silence in organizations. *German Journal of Human Resource Management: ZeitschriftfürPersonalforschung*, 30(3-4),195-224.[ DOI:10.1177/2397002216649862]
- Moshabaki, A., & Kh.Shojaei, V. (2011). Investigating the Relationship between Organization Culture and Corporate Social Responsibility (CSR) (Case Study: Energy Ministry). *Journal of Applied Sociology*, 21(4), 37-56.
- Mohammadi, S. (2019). A structural analysis of the effect of residence and organizational voice on job enthusiasm and organizational health of female nurses. *Women in Development and Policy*, 18(14): 601-617. [DOI:10.22059/JWDP.2021.315084.1007930]

- Qiu, S. Alizadeh, A. Dooley, L.M. & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40,77-87.
- Quintero, D. (2023). Contribution of change management Principles to Human Resource Management in Educational Organizations. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 7. 1754-1776. [DOI:10.37811/cl\_rcm.v7i6.8807]
- Rahman Sarasht, H. (2011). Social responsibility, trans-organizational ethics. *Tadbir articles* (204): 22-36.
- Rastgar, H., Salehi, M., & Yazdi Taqvai, M. (2018). Presenting the optimal model of organizational citizenship behavior of employees on the satisfaction of Mellat Bank customers of Amel city. *Health-Oriented Lifestyle Quarterly*, 3(2): 193-223.
- Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116–131. [DOI: 10.1080/09585190701763982]
- Schipani, C. A., Dworkin, T. M., & Liu, J. (2018). The role of employee voice in promoting corporate social responsibility in China. In *Globalisation of Corporate Social Responsibility and its Impact on Corporate Governance* (pp. 51-75). [DOI:10.1007/978-3-319-69128-2\_3]
- Travis, D.J., Gomez, R.J. & Mor Barak, M.E. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33, 46-68. [https://ideas.repec.org/a/eee/cysrev/v33y2011i10p1831-1841.html]
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40(6), 1359-1392. [ https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384]
- Yazdan Panah, A A., Ehsani, A., & Khaqani, Ain E. (2021). Designing an organizational voice model in government organizations. *Strategic Management Studies*, 46, 71-85. [https://www.smsjournal.ir/article\_118144.html?lang=fa]
- Zavvar T, Bahari P, Abdollahi Asl S, Delkhosh V. (2021). The role of participatory management and social responsibility of principals in First high school teacher's job satisfaction: creativity mediation test of principals. *MEO* 2021; 10 (1) :149-172. [DOI: 10.52547/meo.10.1.149]