

The Quarterly Journal of Approach to  
Philosophy in Schools and Organizations

Year 5, Number 1, Spring 2026, Pages 34 to 45

Original Article

<http://www.esbam.ir>

فصلنامه رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان ها

سال پنجم، شماره اول، بهار ۱۴۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

ISSN: 2980-891X

## Investigating the effect of organizational voice on organizational justice of secondary school teachers in Dir city

**Razieh Sabzi:** Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran.

**Mohammad Mousa Khorshidi\*:** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran—Research Assistant Professor, Strategic Studies Center of Faraja.

### Abstract

**Introduction:** The present study aimed to investigate the impact of organizational voice on organizational justice among secondary school teachers in Dayyer County.

**Method:** The research employed a descriptive-survey method. The statistical population consisted of 250 secondary school teachers in Dayyer County, from which a sample of 152 individuals was selected using cluster sampling. Data collection tools included the Organizational Voice Questionnaire (Hames, 2012) and the Organizational Justice Questionnaire (Niehoff & Moorman, 1993).

**Findings:** The findings indicated that organizational voice has a positive and significant effect on teachers' organizational justice. In other words, the promotion of organizational voice leads to the improvement of organizational justice among teachers.

**Conclusion:** The overall conclusion of the study demonstrated that strengthening organizational voice among teachers significantly contributes to the enhancement of their perceived organizational justice within schools. Granting teachers the right to express opinions and participate in decision-making processes (organizational voice) projects an image of fairness and equality within the school environment and reinforces their belief in the prevalence of justice in the educational system. When school administrators provide a safe space for teachers' voices to be heard, they convey the message that the staff's perspectives and professional status are valued. This process fosters a perception among teachers that resource distribution, decision-making processes, and managerial behaviors are grounded in equity and respect, thereby substantially improving their perception of justice in the workplace.

**Keywords:** Organizational Voice, Organizational Justice, Teachers.

**\*Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran—Research Assistant Professor, Strategic Studies Center of Faraja.

**Email:** [m.khorshidi59@gmail.com](mailto:m.khorshidi59@gmail.com)

**DOI:** [10.22034/esbam.2026.583268.1098](https://doi.org/10.22034/esbam.2026.583268.1098)

## Investigating the effect of organizational voice on organizational justice of secondary school teachers in Dir city

### Detailed Abstract

**Introduction:** The present study aimed to investigate the impact of organizational voice on organizational justice among secondary school teachers in Dayyer County.

**Materials and methods:** The research employed a descriptive-survey method. The statistical population consisted of 250 secondary school teachers in Dayyer County, from which a sample of 152 individuals was selected using cluster sampling. Data collection tools included the Organizational Voice Questionnaire (Hames, 2012) and the Organizational Justice Questionnaire (Niehoff & Moorman, 1993).

**Results and discussion:** The findings indicated that organizational voice has a positive and significant effect on teachers' organizational justice. In other words, the promotion of organizational voice leads to the improvement of organizational justice among teachers. The present study investigated the impact of organizational voice on the organizational justice of secondary school teachers in Dayyer County. To test the research hypothesis, a bivariate regression analysis was conducted, the results of which indicated that organizational voice has a positive and significant effect on teachers' organizational justice. In other words, the promotion of organizational voice leads to an enhancement of teachers' perceptions of organizational justice. These findings are consistent with previous research conducted by Ansari (2024), Ghazimarashi (2024), Fattahi (2024), Ahmadi (2024), Jafarizadeh (2023), Bahrami (2022), Omidi (2022), Mohammadi (2020), Kuyuluoğlu (2023), Shin (2022), Yoo (2022), King (2020), Curtis (2017), and Canten (2012).

The analysis and interpretation of this hypothesis suggest that organizational voice, as the "internal pulse" of the organization representing shared culture, values, and attitudes, plays a vital role in shaping the sense of organizational justice and work engagement among teachers. When organizational voice is positive and aligned with teachers' needs and expectations, staff members perceive organizational processes and decision-making as fair and transparent, thereby strengthening organizational justice. Consequently, heightened organizational justice promotes work engagement, leading teachers to demonstrate greater commitment and participation in the educational process through increased motivation and a deeper sense of belonging. Thus, as a key factor, organizational voice paves the way for job satisfaction and helps maintain specialized human capital within the educational system by improving the perception of fairness.

In deeper terms, organizational voice reconstructs the relationship between administrators and teachers by strengthening "interactional justice." When a school principal values teachers' opinions and encourages open communication channels, it sends a message of respect and professional validation.

This respectful behavior is the cornerstone of interactional justice, where teachers evaluate the organization as fair based on the quality of interpersonal treatment. Furthermore, the presence of voice prevents the emergence of “organizational silence” a phenomenon that fosters perceived injustice and discrimination, leading to intellectual isolation and diminished motivation. Ultimately, it is concluded that achieving organizational justice in schools necessitates moving beyond purely hierarchical management toward participatory management rooted in organizational voice.

The findings underscore that organizational voice is not merely a communicative behavior but a strategic driver for establishing justice. When teachers are given the opportunity to express their ideas and concerns, a “sense of control over their career destiny” is formed. This sense of control directly impacts procedural justice, as teachers consider administrative and educational processes fair only when they have a share in their formulation or modification. Organizational voice acts as a filter that reduces managerial ambiguity and eliminates discriminatory perceptions through the clarification of criteria. From a deeper perspective, the relationship between voice and justice can be explained via “Social Exchange Theory.” Administrators who listen to teachers’ voices are essentially making a social investment, to which teachers respond with loyalty and a perception of fairness.

**Conclusion:** The overall conclusion of the study demonstrated that strengthening organizational voice among teachers significantly contributes to the enhancement of their perceived organizational justice within schools. Granting teachers the right to express opinions and participate in decision-making processes (organizational voice) projects an image of fairness and equality within the school environment and reinforces their belief in the prevalence of justice in the educational system. When school administrators provide a safe space for teachers’ voices to be heard, they convey the message that the staff’s perspectives and professional status are valued. This process fosters a perception among teachers that resource distribution, decision-making processes, and managerial behaviors are grounded in equity and respect, thereby substantially improving their perception of justice in the workplace.

**Keywords:** Organizational Voice, Organizational Justice, Teachers.

## بررسی تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهرستان دیر

**راضیه سبزی:** کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران.  
**محمد موسی خورشیدی\*:** استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران-  
استادیار پژوهشی مرکز مطالعات فراجا.

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تعیین بررسی تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهرستان دیر بود. **روش کار:** روش پژوهش توصیفی- پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر ۲۵۰ نفر از معلمان مدارس متوسطه شهرستان دیر بود که از طریق نمونه گیری خوشه ای تعداد ۱۵۲ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه های آوای سازمانی هامس (۲۰۱۲) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) بود. **نتایج:** آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان دارای اثر مثبت و معنی داری دارد به عبارت دیگر آوای سازمانی موجب بهبود عدالت سازمانی معلمان می گردد. **نتیجه گیری:** نتیجه گیری کلی پژوهش نشان داد که با تقویت آوای سازمانی در بین معلمان می توان به بهبود عدالت سازمانی سازمانی آنان در مدارس کمک فراوانی نمود. برخورداری معلمان از حق اظهار نظر و مشارکت در تصمیم گیری ها (آوای سازمانی)، تصویری از انصاف و برابری را در محیط مدرسه ترسیم کرده و باور آن ها به حاکمیت عدالت در نظام آموزشی را تقویت می کند. زمانی که مدیران مدارس فضای امنی برای شنیده شدن صدای معلمان فراهم می کنند، این پیام را به کادر آموزشی منتقل می کنند که نظرات و جایگاه آن ها ارزشمند است؛ این فرآیند باعث می شود معلمان احساس کنند توزیع منابع، فرآیندهای تصمیم گیری و رفتارهای مدیریتی بر پایه انصاف و احترام استوار است و در نتیجه، ادراک آن ها از عدالت در محیط کار به شکل چشم گیری بهبود می یابد.

**واژگان کلیدی:** آوای سازمانی، عدالت سازمانی، معلمان.

\***نویسنده مسؤول:** استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران- استادیار پژوهشی مرکز

مطالعات فراجا.

Email: [m.khorshidi59@gmail.com](mailto:m.khorshidi59@gmail.com)

DOI: [10.22034/esbam.2026.583268.1098](https://doi.org/10.22034/esbam.2026.583268.1098)

## مقدمه

معلمان فقط یک آموزش دهنده صرف نیستند، بلکه مهم تر از آن، یک مربی و یک الگوی با نفوذ در تعلیم و تربیت است. یک معلم خوب که با رفتار و گفتار پسندیده اش دانش آموزان را خوب پرورش می دهد، بنابراین شغل و حرفه معلمی از پراحساس ترین، حساس ترین و مسئولیت دارترین شغل های اجتماع می باشد. بی شک، معلمان مدارس ابتدایی باید اساسی ترین هدف خود را در این بدانند که استعدادهای نهفته ی شاگرد را شناسایی و آن ها را برانگیزد و قوای بدنی و روحی کودک را طوری متعادل پرورش دهد که این استعدادها در فرصت ها و شرایط مناسبی که برای طفل فراهم می شود تربیت شوند و دانش آموز امروز پس از فراغ از تحصیل بتواند در جامعه قبول مسئولیت کند و فردی متدین، با تقوا، مستقل، وظیفه شناس، مفید به حال خود و جامعه تربیت شود. از طرفی آوای سازمانی<sup>۱</sup> به بیان نظرات، پیشنهادات و حتی انتقادات کارکنان نسبت به مسائل سازمانی و محیط کار اشاره دارد. این مفهوم در دو دسته کلی تقسیم می شود: آوای سازنده که به نظرات و پیشنهادات مثبت جهت بهبود عملکرد سازمان اشاره دارد، و آوای منفی که شامل انتقادات و نگرانی ها از سیاست ها یا شیوه های مدیریتی است (کویلقلو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). آوای سازمانی می تواند تأثیرات مهمی بر کارایی سازمان و ارتباطات میان کارکنان و مدیریت داشته باشد. در سازمان هایی که فضایی برای آوای سازمانی فراهم می کنند، کارکنان بیشتر احساس می کنند که نظراتشان شنیده می شود و این امر می تواند باعث افزایش تعهد و رضایت شغلی آن ها گردد (لیانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). از طرفی در دنیای پیچیده و پویا امروز، سازمان ها به منظور حفظ کارایی و ارتقای عملکرد خود نیازمند ایجاد محیطی سالم و عادلانه برای کارکنان هستند. یکی از عوامل مؤثر در ایجاد چنین محیطی، آوای سازمانی یا همان شنیده شدن صدای کارکنان و مشارکت آنها در فرآیندهای سازمانی است. آوای سازمانی به کارکنان این امکان را می دهد که نگرش ها، نظرات و دغدغه های خود را بیان کنند و در تصمیم گیری ها سهیم باشند. این موضوع می تواند تأثیر بسزایی بر احساس عدالت سازمانی آنان داشته باشد. در حوزه آموزش و پرورش، معلمان به عنوان پایه گذاران اصلی فرآیند تعلیم و تربیت، نقش بسیار حیاتی دارند و میزان عدالت سازمانی آنان می تواند به طور مستقیم بر کیفیت آموزش و انگیزه آنها تأثیرگذار باشد. با این وجود، در شهرستان دیر و به ویژه در مدارس متوسطه، مطالعات کمی در زمینه بررسی تأثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان انجام شده است. این در حالی است که شناخت این رابطه می تواند به بهبود سیاست ها و مدیریت منابع انسانی در مدارس کمک کند و زمینه ساز افزایش رضایت و انگیزه معلمان شود (شین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

از سویی عدالت سازمانی<sup>۵</sup> به طور کلی به ارزیابی و درک کارکنان از نحوه توزیع منابع، پاداش ها، مسئولیت ها و فرصت ها در یک سازمان اشاره دارد. این مفهوم می تواند به عدالت توزیعی (توزیع منابع به طور منصفانه)، عدالت رویه ای (منصفانه بودن فرآیندهای تصمیم گیری) و عدالت تعاملات (رفتار منصفانه و محترمانه مدیران با کارکنان) تقسیم شود. عدالت سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود رضایت شغلی و عملکرد کارکنان شناخته می شود. آگاهی و مدیریت درست عدالت در سازمان می تواند منجر به بهره وری بالاتر و کاهش تضادهای درون سازمانی گردد (بخشی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). تحقیقات نشان داده اند که عدالت سازمانی می تواند تأثیر زیادی بر رضایت شغلی، انگیزه کاری و عملکرد کارکنان داشته باشد. زمانی که کارکنان احساس

---

1- Organizational Voice

2- Köylüoğlu

3- Liang

4- Shin

5- Organizational justice based on Islamic values

6- Bakhshi

می‌کنند که در محیط کاری‌شان با آن‌ها به طور منصفانه رفتار می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که به سازمان وفادار بمانند و از عملکرد بالاتری برخوردار شوند (آمبروس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

همچنین با بررسی پژوهش‌ها در داخل و خارج در راستای موضوع مشخص شد که تاکنون پژوهشی جامع در مورد بررسی تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان مدارس متوسطه صورت نگرفته است و صرفاً موضوعاتی نسبتاً نزدیک در این حوزه انجام شده از جمله اینکه: انصاری (۱۴۰۳)، عبدالرضایی (۱۴۰۳)، اسمعیل نیا (۱۴۰۳)، قاضی مرعشی (۱۴۰۳)، فتاحی (۱۴۰۳)، احمدی (۱۴۰۳)، جعفری زاده (۱۴۰۲)، بهرامی (۱۴۰۱)، امیدی (۱۴۰۱)، محمدی (۱۳۹۹)، کویلقلو<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، شین<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، یو<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، کینگ<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، کورتیس<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) و کانتن<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) به تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان اذعان نموده‌اند. در بحث اهمیت و ضرورت پژوهش می‌بایست بیان نمود که خلاهای پژوهشی موجود در حوزه بررسی تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهرستان دیر به چند محور کلیدی برمی‌گردد. نخست، فقدان مطالعات جامع و بومی‌شده که به‌طور خاص شرایط فرهنگی، اجتماعی و ساختاری مدارس این شهرستان را مدنظر قرار دهد، باعث شده است که شناخت عمیقی از نقش آوای سازمانی در بهبود عدالت معلمان فراهم نشود. دوم، اغلب تحقیقات پیشین در این حوزه، به صورت تفکیکی به عدالت سازمانی پرداخته‌اند و مطالعه یکپارچه و هم‌زمان تاثیر آوای سازمانی بر هر دو مؤلفه در بستر نظام آموزش و پرورش، خصوصاً در مناطق کمتر پژوهش‌شده، نادیده گرفته شده است. همچنین، نبود داده‌های تجربی و معتبر در زمینه تاثیرگذاری آوای سازمانی بر این متغیرها، محدودیت‌هایی را در طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریتی مبتنی بر شواهد علمی ایجاد کرده است. در نهایت، تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی و ساختاری مدارس شهرستان دیر ایجاب می‌کند که پژوهش‌هایی هدفمند، علمی و متناسب با ویژگی‌های بومی انجام شود تا بتوان راهکارهای مؤثر و کاربردی برای ارتقای کیفیت محیط کاری و افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان ارائه داد. در همین راستا سؤال اصلی در این تحقیق به این صورت مطرح است که در همین راستا در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که آیا آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهرستان دیر تاثیر دارد؟

### روش پژوهش

روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر جمع آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۵۰ نفر از معلمان (رسمی و پیمانی) مدارس متوسطه شهرستان دیر در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۲۵۰ نفر از معلمان (رسمی و پیمانی) مدارس متوسطه شهرستان دیر بود که در سطح اطمینان ۹۵٪، با احتمال خطای ۵٪ و فرض نسبت برخورداری از صفت مورد نظر  $p=0.5$  (که حداکثر واریانس را ایجاد می‌کند)، حجم نمونه ۱۵۲ نفر محاسبه شد برای انتخاب نمونه، روش‌های مختلفی وجود دارد، که در این تحقیق با توجه به وسعت و پراکندگی جامعه آماری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا از بین ۲۶ مدرسه ابتدایی شهرستان دیر تعداد ۲۶ مدرسه دخترانه و پسرانه به صورت تصادفی انتخاب و سپس

- 
- 1- Ambrose
  - 2- Köylüoğlu
  - 3- Ekrot
  - 4- Yu
  - 5- King
  - 6- Kurtessis
  - 7- Kanten

از هر مدرسه و از پایه های مختلف به صورت تصادفی و تقریبی ۹ الی ۱۰ نفر انتخاب و پس از توضیحات کامل پرسشنامه ها توسط آنها پاسخ داده شد.

۱) پرسشنامه آوای سازمانی هامس (۲۰۱۲): پرسشنامه آوای سازمانی هامس (۲۰۱۲) مشتمل بر ۱۸ گویه می باشد. طیف مورد استفاده در پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت می باشد از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم می باشد. در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۱ تا ۱۸ باشد، میزان متغیر در سطح متوسطی می باشد. در صورتی که نمرات بالای ۵۴ باشد، میزان متغیر بسیار خوب می باشد. روایی این پرسشنامه توسط هامس (۲۰۱۲) از طریق اعتبار سازه ۰/۸۱ بدست آمده است. روایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضرایب همبستگی هر سوال با نمره کل محاسبه گردید و نشان داد که همه سوالات با نمره کل همبستگی معنی داری دارند. پایایی این پرسشنامه توسط هامس (۲۰۱۲) از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ بدست آمده است.

۲) پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳): پرسشنامه سنجش عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) مشتمل بر ۲۰ گویه با گزینه های کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می باشد که به ترتیب نمره ۱ تا ۵ به آن ها تعلق می گیرد می باشد. این پرسشنامه دارای ۳ مؤلفه (عدالت توزیعی گویه های ۱ تا ۵، عدالت رویه ای گویه های ۶ تا ۱۱ و عدالت ارتباطی گویه های ۱۲ تا ۲۰) می باشد. مجموع نمرات هر فرد در این پرسشنامه که بین ۲۰ تا ۱۰۰ می باشد بیانگر میزان ادراک هر آزمودنی از میزان رعایت عدالت در سازمان وی است. نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) روایی پرسشنامه را در پژوهش خود به کمک تحلیل سازه ۰/۸۳ گزارش نمودند. روایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضرایب همبستگی هر سوال با نمره کل محاسبه گردید و نشان داد که همه سوالات با نمره کل همبستگی معنی داری دارند. نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) پایایی پرسشنامه را بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۸۱ گزارش نمودند. پایایی پرسشنامه در این پژوهش از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و ۰/۸۰ بدست آمد.

#### یافته ها

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول ۱ به بحث و بررسی پیرامون نرمال بودن داده ها و در ادامه در جداول ۲ تا ۴ به تحلیل پژوهش پرداخته شد.

جدول ۱ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای فرض توزیع نرمال

متغیرها	آماره	سطح معناداری
آوای سازمانی	۰/۰۲۴	۰/۰۸۲
عدالت سازمانی	۰/۰۱۷	۰/۰۹۱

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف در جدول ۱ نشان داد که سطح معناداری برای متغیرهای این تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین آماره کولموگروف-اسمیرنف در خصوص متغیرها در سطح ۰/۰۵ خطا معنی دار نبوده و بر این اساس توزیع متغیرها نرمال می باشد، بنابراین برای بررسی فرضیه های این تحقیق مجاز به استفاده از آزمون های پارامتریک مانند رگرسیون دومتغیری هستیم.

جدول ۲ خلاصه مدل تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان

خطای بر آورد	$R^2$ تنظیم شده	$R^2$	R
۸/۶۵	۰/۷۲۶	۰/۷۲۷	۰/۸۵۳

جدول ۳ نتایج تحلیل واریانس تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان

سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	مدل
		۵۷۶۲۹/۰۳	۱	۵۷۶۲۹/۰۳	رگرسیون
۰/۰۰۰۱	۷۶۸/۷۶	۷۴/۹۶	۱۵۱	۲۱۶۶۴/۴	باقیمانده
		-	۱۵۲	۷۹۲۹۳/۴۴	کل

همانطور که در جداول فوق مشاهده شد آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان  $F=768/76$  در سطح  $(P<0/0001)$  تاثیر معناداری دارد. با توجه به مقدار  $R^2=0/728$  نیز می توان گفت که آوای سازمانی ۷۲/۸ درصد از واریانس عدالت سازمانی معلمان را تبیین می نماید.

جدول ۴ ضرایب رگرسیون استاندارد شده و استاندارد نشده

سطح معنی داری	t	ضریب استاندارد شده Beta	ضریب استاندارد شده		مدل
			خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۱	۳/۲۸	-	۶/۲۲	۲۰/۴۵	مقدار ثابت
۰/۰۰۰۱	۲۷/۷۲	۰/۸۵۳	۰/۰۳۵	۰/۹۶۴	آوای سازمانی

همانطور که در جدول ۴ مشاهده شد نتایج ضریب رگرسیون استاندارد شده نشان می دهد که آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان دارای اثر مثبت و معنی داری در سطح  $(P<0/0001)$  دارد به عبارت دیگر آوای سازمانی موجب بهبود عدالت سازمانی معلمان می گردد.

## بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر به دنبال بررسی تاثیر آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهرستان دیر انجام شده است. نتایج نشان داد که جهت پاسخگویی به این فرضیه تحلیل رگرسیون دومتغیری محاسبه شد که نتایج نشان داد که آوای سازمانی بر عدالت سازمانی معلمان دارای اثر مثبت و معنی داری دارد به عبارت دیگر آوای سازمانی موجب بهبود عدالت سازمانی معلمان می گردد.

مشابه با این یافته ها در تحقیقات انصاری (۱۴۰۳)، قاضی مرعشی (۱۴۰۳)، فتاحی (۱۴۰۳)، احمدی (۱۴۰۳)، جعفری زاده (۱۴۰۲)، بهرامی (۱۴۰۱)، امیدي (۱۴۰۱)، محمدی (۱۳۹۹)، کویقلو (۲۰۲۳)، شین (۲۰۲۲)، یو (۲۰۲۲)، کینگ (۲۰۲۰)، کورتیس (۲۰۱۷)، کانتن (۲۰۱۲) به دست آمده است. بررسی و تبیین فرضیه فوق نشان می دهد که آوای سازمانی به عنوان صدای درونی سازمان که نمایانگر فرهنگ، ارزش ها و نگرش های مشترک در محیط کاری است، نقش مهمی در شکل گیری احساس عدالت سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهرستان دیر ایفا می کند. هنگامی که آوای سازمانی مثبت و همسو با نیازها و انتظارات معلمان باشد، کارکنان احساس می کنند که فرایندها و تصمیم گیری ها در سازمان منصفانه و شفاف انجام می شود، که این موضوع عدالت سازمانی را تقویت می کند. در نتیجه، افزایش عدالت سازمانی موجب ارتقای عدالت سازمانی می شود، به گونه ای که معلمان با انگیزه بیشتر و احساس تعلق عمیق تر به محیط کاری، تعهد و مشارکت بیشتری در فرآیند آموزش و پرورش نشان می دهند. بنابراین، آوای سازمانی به عنوان عاملی کلیدی، از طریق بهبود ادراک عدالت، زمینه ساز ایجاد رضایت شغلی در بین معلمان این شهرستان می گردد و به ارتقای کیفیت نظام آموزشی و حفظ نیروی انسانی متخصص کمک می کند. آوای سازمانی که به مجموعه صداها، نگرش ها و ارزش های جاری در یک سازمان اشاره دارد، نقش محوری در شکل دهی فرهنگ سازمانی و نحوه تعامل کارکنان با محیط کاری ایفا می کند. در مدارس متوسطه شهرستان دیر، جایی که معلمان به عنوان اصلی ترین عوامل آموزش و تربیت دانش آموزان فعالیت می کنند، آوای سازمانی مثبت می تواند حس همدلی، مشارکت و ارتباط مؤثر بین اعضای مدرسه را تقویت کند. این فضای سازمانی مثبت، موجب می شود معلمان احساس کنند تصمیم گیری ها و سیاست های مدیریت به صورت منصفانه و شفاف اجرا می شود؛ یعنی عدالت سازمانی به درستی در فرآیندهای توزیع منابع، فرصت ها و توجه به نیازهای آنان رعایت می شود. به بیان دیگر، آوای سازمانی که همسو با اصول عدالت باشد، به کاهش احساس بی عدالتی، ناراضی و بی انگیزگی کمک کرده و موجب ایجاد اعتماد و رضایت شغلی در معلمان می شود.

در تبیین این یافته می توان گفت که آوای سازمانی از طریق تقویت «عدالت تعاملی»، روابط میان مدیران و معلمان را بازسازی می کند. زمانی که مدیر مدرسه به نظرات معلمان اهمیت می دهد و مجاری ارتباطی باز را تشویق می کند، پیامی مبنی بر احترام و ارزش گذاری به جایگاه حرفه ای معلم ارسال می شود. این رفتار محترمانه، زیربنای عدالت تعاملی است که در آن معلمان بر اساس کیفیت برخوردهای بین فردی، سازمان را عادل ارزیابی می کنند. علاوه بر این، وجود آوا مانع از شکل گیری «سکوت سازمانی» می شود؛ پدیده ای که در صورت بروز، بستر را برای احساس بی عدالتی و تبعیض فراهم کرده و منجر به انزوای فکری معلمان و کاهش انگیزه آن ها در تحقق اهداف آموزشی می گردد. در نهایت، نتیجه گیری می شود که ارتقای عدالت سازمانی در مدارس، مستلزم عبور از مدیریت سلسله مراتبی صرف و حرکت به سمت مدیریت مشارکتی با تکیه بر آوای سازمانی است. پیشنهاد می شود مدیران مدارس با ایجاد صندوق های پیشنهاد نظام مند، برگزاری جلسات هم اندیشی دوره ای و کاهش ترس از عواقب اظهار نظر، بستری امن برای آوای معلمان فراهم آورند. این اقدام نه تنها احساس عدالت را در مدرسه نهادینه می کند، بلکه با بهبود پیوند عاطفی معلم با سازمان، منجر به افزایش تعهد شغلی و در نهایت ارتقای کیفیت یادگیری دانش آموزان می شود؛ چرا که معلمی که خود را در سیستمی عادل و شنونده می بیند، با اشتیاق بیشتری برای شکوفایی استعداد های نسل آینده تلاش خواهد کرد. یافته های این مطالعه تأکید می کند که آوای سازمانی نه تنها یک رفتار ارتباطی، بلکه یک پیش ران

استراتژیک برای استقرار عدالت در محیط‌های آموزشی است. زمانی که معلمان فرصت می‌یابند تا ایده‌ها و نگرانی‌های خود را درباره فرآیندهای مدرسه بیان کنند، نوعی «احساس کنترل بر سرنوشت شغلی» در آن‌ها شکل می‌گیرد. این حس کنترل، مستقیماً بر عدالت رویه‌ای اثر می‌گذارد؛ زیرا معلمان فرآیندهای اداری و آموزشی را زمانی عادلانه می‌دانند که در تدوین یا اصلاح آن‌ها سهمی داشته باشند. در واقع، آوای سازمانی به عنوان یک فیلتر عمل می‌کند که ابهامات مدیریتی را کاهش داده و با شفاف‌سازی معیارها، ذهنیت تبعیض‌آمیز را از بین می‌برد. از این رو، مدارسی که ساختار پویایی برای شنیدن صدای معلم دارند، به طور طبیعی نرخ فرسودگی شغلی کمتری را تجربه می‌کنند، چرا که عدالت درک‌شده مانع از شکل‌گیری احساس استثمار در کادر آموزشی می‌شود. در سطحی عمیق‌تر، رابطه میان آوای سازمانی و عدالت تعاملی و توزیعی را می‌توان از منظر «نظریه تبادل اجتماعی» تبیین کرد. مدیرانی که با سعه‌صدر آوای معلمان را می‌شنوند، در واقع نوعی سرمایه‌گذاری اجتماعی انجام می‌دهند که پاسخ آن از سوی معلم، وفاداری و ادراک انصاف است.

در بحث پیشنهادات پژوهش می‌بایست بیان نمود که در بخش پیشنهادات پژوهش، با توجه به تایید رابطه مستقیم میان آوا و عدالت سازمانی، بایستی بر لزوم تغییر پارادایم مدیریتی از ساختارهای تحکمی به الگوهای گفتمان‌محور تاکید ورزید. پیشنهاد می‌گردد مدیران مدارس با ایجاد بسترهای رسمی و غیررسمی برای مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، نه تنها زمینه را برای بروز آوای سازمانی فراهم کنند، بلکه با شفاف‌سازی فرآیندها و ارتقای امنیت روان‌شناختی، ادراک از عدالت رویه‌ای و تعاملی را در محیط آموزشی نهادینه سازند. همچنین، ضروری است سیاست‌گذاران آموزش و پرورش با گنجانیدن شاخص‌های مشارکت‌پذیری در نظام ارزیابی مدیران، بستری فراهم آورند که در آن اظهارنظر معلم نه به عنوان یک چالش مدیریتی، بلکه به عنوان ابزاری برای بهبود بهره‌وری و مشروعیت‌بخشی به تصمیمات سازمانی قلمداد شود. در نهایت، توصیه می‌شود پژوهشگران آتی با تمرکز بر متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی یا سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، مدل‌های دقیق‌تری را برای تبیین مکانیسم‌های اثرگذاری آوا بر احساس انصاف در مدارس طراحی و آزمون کنند.

## References

- Ahmadi, H. (2024). *Investigating the relationship between organizational voice and professional development of primary school teachers*. The 6th National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with a Teacher's Perspective Approach, Minab, Iran. [In Persian].
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2020). Organizational Justice and Behavior in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 1-22.
- Ansari, I. (2024). Investigating the relationship between organizational justice and organizational trust with the mediating role of organizational voice among teachers in Sandark region. *The 10th International Conference on Educational Sciences, Psychology, Counseling, Education and Research*, Tehran, Iran, pp. 36-49. [In Persian].

- Bahrami, R., Sadeghi Boroujerdi, S., & Sabounchi, R. (2024). The impact of authentic leadership on employee empowerment through the mediating role of organizational voice and organizational justice. *Journal of Management and Organizational Studies*, pp. 20-35. [In Persian].
- Ebad Rezaei, F., & Bahmani, T. (2024). The mediating role of justice in investigating the relationship between authentic leadership and teachers' organizational voice. *The 3rd National Conference on New Updates in Evolutionary and Educational Psychology*, Bandar Abbas, Iran, pp. 82-100. [In Persian].
- Ekrot, B., Rank, J., & Gemünden, H. G. (2016). Antecedents of project managers' voice behavior: The moderating effect of organization-based self-esteem and affective organizational commitment. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1028-1042.
- Esmailnia, K. (2024). Investigating the relationship between the organizational culture of secondary schools in Aqqala county and public consultation (organizational voice and organizational justice) with the approach of the Fundamental Reform Document of Education in the Islamic Republic of Iran. *The 1st National Conference of Uswah Hasanah with a Focus on Transcendent Governance: Challenges and Strategies*, Gorgan, Iran, pp. 102-119. [In Persian].
- Faghihi, B. (2021). *Administrative ethics and management studies*. Tehran: Astan Publications. [In Persian].
- Ghazimarashi, S. M. (2024). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational voice with the mediating role of educational justice in education. *The 2nd International Conference on Management Research, Teaching and Development in Education*, Tehran, Iran, pp. 20-36. [In Persian].
- Jafarizadeh, M., Hamrahi, M., & Norouzi, F. (2023). Investigating the effect of ambidextrous leadership on organizational voice with the mediating role of psychological empowerment: A case study of Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management and Informatics*. [In Persian].
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022 .
- King, C., So, K. K. F., DiPietro, R. B., & Grace, D. (2020). Enhancing employee voice to advance the hospitality organization's marketing capabilities: A

- multilevel perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102657.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Kurtessis, J. N., et al. (2017). The Effects of Organizational Justice on Organizational Voice and Employee Commitment: A Meta-Analysis.
- Liang, L., Wang, L., & Zhang, X. (2018). "Understanding employee voice in organizations: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 191-208.
- Mohammadi, S. (2020). Structural analysis of the impact of organizational silence and voice on job engagement and organizational health of female nurses. *Women in Development and Politics*, 18(4). [In Persian].
- Omidi, A., & Asgari, F. S. (2022). Investigating the factors affecting organizational voice (with a meta-synthesis approach). *The 7th International Conference on Industry-Oriented Management, Economics and Accounting Studies*, Tehran, Iran. [In Persian].
- Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392-402.
- Yu, J., Xie, C., & Huang, S. S. (2022). Effect of perceived job risk on organizational conflict in tourism organizations: Examining the roles of employee responsible behavior and employee silence. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 21-31.