

Research Paper



Predicting Teachers' Organizational Voice Based on the Components of Secure-base Leadership Style and Teachers Trust in Principals

Siroos Ghanbari ^{1*}, Seyed Ahmad Hoseini ², Mohammad Noruzi ³

1. Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

2. M.A., Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

3. Ph.D. Student, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Article Info:**

Received: 2025/04/8

Accepted: 2025/6/28

PP: 67-82

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2025.17139.1559

Keywords:

Organizational Voice, Security-Oriented Leadership Style, Teachers, Trust in Principal, Elementary Schools

Abstract

Background and Objective: The aim of this study was to predict teachers' organizational voice based on the components of secure-base leadership style and teachers' trust in principals.

research methodology: A descriptive correlational research method was employed. The statistical population consisted of 365 elementary school teachers in Razan County during the 2021–2022 academic year. Based on Krejcie and Morgan's table, 191 teachers were selected as the sample using stratified random sampling. Data were collected using the Security-Oriented Leadership Style Questionnaire (Coombe, 2010), the Trust in Principal Questionnaire (Hoy et al., 2006), and the Organizational Voice Questionnaire (Hames, 2012). The content validity of the questionnaires was confirmed by experts, and their reliability was verified using Cronbach's alpha coefficients of 0.96, 0.82, and 0.96, respectively.

Findings: Pearson correlation test results indicated a significant positive relationship between principals' security-oriented leadership style and teachers' organizational voice (0.709), as well as between trust in the principal and teachers' organizational voice (0.619). Stepwise regression analysis revealed that among the components of a security-oriented leadership style, the two factors of "potential observation" and "examination," along with teachers' trust in the principal, could predict teachers' organizational voice.

Conclusion: The findings revealed that secure-based leadership style and teachers' trust in principals are key factors in enhancing organizational voice; by fostering a supportive and trustful environment, they provide an appropriate foundation for participation, innovation, effective interaction, and the achievement of educational goals.

Citation: Ghanbari S., Hoseini S A., Noruzi M. (2025). Predicting Teachers' Organizational Voice Based on the Components of Secure-base Leadership Style and Teachers Trust in Principals. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(2), 67-82. (in Persian) [[http:// doi.org/10.22098/ael.2025.17139.1559](http://doi.org/10.22098/ael.2025.17139.1559)]

***Corresponding author:** Siroos Ghanbari

Address: Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Tell: 09183133250

Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

In today's dynamic educational environment, *organizational voice* (OV) is a vital behavioral construct that reflects teachers' willingness to express suggestions, concerns, and innovations to improve school processes. OV plays a significant role in enhancing communication, decision-making, and collaboration within schools (Ghalavandi & Norizarabadi, 2023). When teachers feel safe and supported in expressing their ideas, schools are more likely to adapt effectively to change and achieve higher educational goals.

Among the key drivers of OV are leadership style and interpersonal trust. Trust in principals acts as a catalyst for open dialogue and mutual engagement (Yao et al., 2024). Teachers who trust their school leaders are more inclined to share opinions, contribute to school strategies, and foster a sense of collective responsibility. This trust often emerges when leaders demonstrate fairness, competence, and ethical conduct (Montazeri et al., 2018).

Secure-base leadership (SBL), a relatively recent concept derived from attachment theory, emphasizes creating a psychologically safe environment that promotes self-confidence, autonomy, and respectful engagement. Leaders adopting this style not only support teachers emotionally but also empower them professionally. Despite the growing relevance of SBL in leadership literature, its empirical exploration in educational contexts, particularly in elementary schools, remains limited (Khalijian et al., 2018).

This study aims to bridge that gap by investigating how components of SBL and trust in principals jointly predict teachers' OV, offering insight into leadership practices that promote participatory and innovation-driven school cultures.

Methodology:

This research employed a descriptive-correlational design to investigate the relationship between secure-base leadership, trust in principals, and teachers' organizational voice. The statistical population included 365 elementary school teachers (232 women and 133 men) in Razan County during the 2021–2022 academic year. Using Krejcie and Morgan's table, a stratified random sampling method was applied, yielding a final sample of 191 participants.

Data collection was conducted using three standardized questionnaires:

- Secure-Base Leadership Questionnaire (Coombe, 2010) – 37 items across eight dimensions: acceptance, risk-taking opportunities, potential observation, accessibility, intrinsic motivation, listening and examination, reassurance, and positive mindset.
- Trust in Principal Questionnaire (Hoy et al., 2006) – 8 items assessing teachers' trust in school leadership.
- Organizational Voice Questionnaire (Hames, 2012) – 18 items covering encouragement, safety, and efficacy dimensions.

Content validity was confirmed by experts, and reliability was assessed through Cronbach's alpha coefficients, all above 0.82 (SBL: 0.96, Trust: 0.82, OV: 0.96). Data analysis involved descriptive statistics and inferential tests including Pearson correlation, multiple stepwise regression, and simple linear regression using SPSS software. All variables met assumptions of normality, enabling parametric analysis. This methodology aimed to clarify not just the existence but the strength and predictive capacity of the relationships among the key variables.

Results:

Table 1: Key Correlations and Predictive Factors of Teachers' Organizational Voice

Predictor	r	p-value	β (Beta)	R ² Adjusted
Secure-base Leadership (overall)	0.709**	<.001	—	—
Trust in Principal	0.619**	<.001	0.619	0.379
Potential Observation (SBL)	0.677**	<.001	0.413	
Examination (SBL)	0.660**	<.001	0.333	

Note: **p < 0.01

The correlation analysis showed a strong and significant relationship between secure-base leadership and teachers' organizational voice ($r = 0.709$), as well as between trust in principals and OV ($r = 0.619$). Stepwise regression identified "potential observation" and "examination" as the two key components of SBL significantly predicting OV. The adjusted R^2 value of 0.495 indicates that nearly 50% of the variance in OV could be explained by these two variables.

Additionally, simple linear regression revealed that trust in principals independently explained 37.9% of the variance in OV. Teachers who perceived their principals as competent, honest, and supportive were more likely to

share their ideas and contribute actively to school decisions. This supports the premise that both leadership behavior and relational trust are foundational to fostering a communicative and participatory school environment.

Discussion and conclusion:

The results of this study highlight the essential role of secure-base leadership and trust in principals in shaping a vibrant organizational voice among teachers. When principals demonstrate behaviors associated with SBL such as attentiveness, encouragement of risk-taking, and genuine engagement with teacher potential they create psychologically safe environments that empower teachers to speak up.

The two most impactful SBL components “potential observation” and “examination” indicate that when leaders actively recognize teachers' capacities and listen to their concerns and ideas, it significantly boosts their willingness to participate in organizational dialogue. Such engagement not only enhances teacher morale and innovation but also leads to more responsive and adaptive educational systems.

Trust in principals emerged as another critical factor. Teachers who trust their school leaders feel more secure in expressing their ideas without fear of reprisal. This trust fosters mutual respect, strengthens professional relationships, and facilitates collaboration. Consequently, building and maintaining trust should be a strategic priority for educational leadership.

These findings underscore the need for professional development programs that cultivate SBL competencies in school leaders and promote trust-building practices. In turn, these strategies will create inclusive environments where teachers' voices are valued, driving school improvement and advancing educational outcomes.

Future studies are recommended to explore these dynamics across different educational levels and cultural contexts to generalize the findings more broadly and inform leadership training models globally.

References:

- Coombe, D. D. (2010). Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, *exploration and positive action* Case Western Reserve University. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=case1270505789
- Ghalavandi, H., & Norizarabadi, M. (2023). 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. [<https://doi.org/10.22098/ael.2024.13888.1363>] (In Persian)
- Hames, K. M. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes. *Murdoch University, degree of Bachelor of Psychology, Western Australia*, 1-71. <https://core.ac.uk/download/pdf/11241471.pdf>
- Hoy, W. K., Gage III, C. Q., & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational administration quarterly*, 42(2), 236-255. [<https://doi.org/10.1177/0013161X04273844>]
- Khalijian, S., Shams, G., Pardakhti, M. H., & Mirkamali, S. M. (2018). A Study of the Relationship Between Secure Base Leadership and School's Staff Happiness: Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of School administration*, 5(2), 1-23. <http://noo.rs/goD7P> (In Persian)
- Montazeri, M., Fathizadeh, A., & Sadeghi, J. (2018). The Effects of Trust in Manager on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: Case Study Sirjan State Departments. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6(4), 81-105. https://obs.sinaweb.net/article_30321.html?lang (In Persian)
- Yao, H., Ma, L., & Duan, S. (2024). Unpacking the effect of teacher empowerment on professionalism: The mediation of trust in colleagues and affective commitment. *Teaching and Teacher Education*, 141, 104515. [<https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104515>]



مقاله پژوهشی

پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار و اعتماد معلمان به مدیران

سیروس قنبری^{۱*}، سید احمد حسینی^۲، محمد نوروزی^۳

۱. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۲. کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۳. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۴/۷

شماره صفحات: ۸۲-۶۷

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



DOI: 10.22098/AEL.2025.17139.1559

واژه های کلیدی:

آوای سازمانی، اعتماد به مدیر، سبک رهبری امنیت مدار، معلمان، مدارس ابتدایی

چکیده

مقدمه و هدف: هدف این پژوهش پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار و اعتماد معلمان به مدیران بود.**روش شناسی پژوهش:** از روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی استفاده شد. جامعه آماری شامل ۳۶۵ نفر از معلمان دوره ابتدایی شهرستان رزن در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بودند. از این تعداد ۱۹۱ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها، پرسشنامه سبک رهبری امنیت مدار (Coombe, 2010)، پرسشنامه اعتماد به مدیر (Hoy et al., 2006) و پرسشنامه آوای سازمانی (Hames, 2012) استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه های پژوهش، مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی آن ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۸۲ و ۰/۹۶ تأیید گردید.**یافته ها:** نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری امنیت مدار مدیران و آوای سازمانی معلمان (۰/۷۰۹) و بین اعتماد به مدیر و آوای سازمانی معلمان (۰/۶۱۹) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس نتایج رگرسیون گام به گام، دو مؤلفه «مشاهده پتانسیل» و «بررسی» از میان مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار و متغیر اعتماد معلمان به مدیر، توان پیش بینی آوای سازمانی معلمان را دارند.**بحث و نتیجه گیری:** یافته ها نشان داد که سبک رهبری امنیت مدار و اعتماد معلمان به مدیران از عوامل کلیدی در ارتقای آوای سازمانی اند؛ به گونه ای که با ایجاد فضای حمایتی و مملو از اعتماد، بستر مناسب برای مشارکت، نوآوری، تعامل مؤثر و تحقق اهداف آموزشی فراهم می آید.**استناد:** قنبری، سیروس؛ حسینی، سید احمد؛ و نوروزی، محمد. (۱۴۰۴). پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار و اعتماد معلمان به مدیران. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۲۶(۲)، ۶۷-۸۲ [http://doi.org/10.22098/ael.2025.17139.1559]

*نویسنده مسئول: سیروس قنبری

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

تلفن: ۰۹۱۸۳۱۳۳۲۵۰

پست الکترونیکی: s.ghanbari@basu.ac.ir

با توجه به نقش حیاتی مدارس و مسئولیت های گسترده ای که بر عهده دارند، شناسایی ویژگی ها و نیازهای معلمان و پاسخ دهی به موقع به این نیازها از سوی مدیران، عاملی مؤثر در افزایش انگیزه آنان به شمار می رود که یکی از اولویت های اصلی نظام آموزش و پرورش است. در این میان، موضوعاتی مانند سبک رهبری امنیت مدار^۱، اعتماد به مدیر^۲ و آوای سازمانی^۳ از مهم ترین مسائلی هستند که باید در فرآیند سرمایه گذاری در آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرند. میزان موفقیت یا عدم موفقیت سازمان ها نیز به طور مستقیم به کیفیت و سطح آوای سازمانی بستگی دارد. آوای سازمانی به عنوان یکی از موضوعات مورد توجه متخصصان در حوزه هایی همچون مدیریت منابع انسانی، ارتباطات صنعتی و رفتار سازمانی شناخته می شود و شامل طیف گسترده ای از سازوکارهایی است که می توانند بر عملکرد سازمان ها تأثیر بگذارند (Syafiq & Nisrin, 2023). هیرشمن^۴ (۱۹۷۰) بعنوان نخستین معرفی کننده اصطلاح "آوا"، اظهار داشت که کارکنان در مواجهه با شرایط نامطلوب، یا سازمان را ترک می کنند یا نارضایتی خود را ابراز می دارند (Mohammadi, 2021). از آن زمان، پژوهش های متعددی در حوزه مدیریت به بررسی آوا و عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته اند. این مفهوم در دو سطح مطرح شده است: سطح نخست، به رفتار گفتاری و ارائه پیشنهادات برای بهبود تغییرات سازمانی می پردازد، و سطح دوم، بر فرآیندهایی تمرکز دارد که عدالت ادراکی را تقویت کرده و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری را تسهیل می کنند (Farrokh & Nooshabadi, 2018).

در محیط پویای مدارس امروزی، معلمان به عنوان منابع انسانی ارزشمند، ایده ها و پیشنهاداتی ارائه می دهند که می تواند در مواجهه با چالش های آموزشی و بهبود فرایندهای مدرسه مؤثر باشد (Gao et al., 2011). در چنین فضایی، ایجاد روابط حرفه ای و سازنده میان مدیران و معلمان، از ارکان اساسی دستیابی به اهداف آموزشی است؛ به گونه ای که معلمان بتوانند بدون نگرانی از قضاوت یا پیامدهای منفی، دیدگاه ها و پیشنهاداتی سازنده خود را آزادانه بیان کنند (Karzarjedivand & Irandoust, 2024). در واقع آوای سازمانی یکی از عواملی است که می تواند به بهبود تعاملات و ارتباطات معلمان با سازمان کمک کند. این مفهوم فرصت هایی را فراهم می آورد تا معلمان بتوانند نگرانی ها، مسائل و مشکلات خود را مطرح کرده و همچنین بازخوردهای خود را نسبت به برنامه ها و سیاست گذاری های سازمان ارائه دهند (Ghalavandi & Norizarabadi, 2023) بعبارت دیگر، آوای سازمانی به ارتباطات کاری اشاره دارد که نیاز به تغییر یا حذف فعالیت های جاری در سازمان را بیان می کند. در حقیقت، سازمان ها برای تداوم و بقا به افرادی نیاز دارند که در برابر چالش های محیطی احساس مسئولیت کنند و بدون نگرانی، دانش و اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند (Qazimarashi, 2024). افرادی که آوای سازمانی دارند، با بیان نظرات و ایده های خود برای بهبود سازمان، به ارتقای عملکرد و بهبود جو سازمانی کمک می کنند (Ardalan et al., 2015). در مقابل، امتناع از بیان ایده ها و نظرات منجر به سکوت سازمانی می شود که می تواند پیامدهایی همچون استرس و کاهش تعهد شغلی را به دنبال داشته باشد (khodashahri et al., 2018). همچنین آوای سازمانی معلمان بر بهبود شرایط مدرسه تأثیر گذار بوده و با تقویت ارتباطات بین فردی (Aghababaei, 2024)، مشارکت فعال معلمان در بحث ها و ارائه پیشنهادات و راهکارهای نوآورانه می تواند تأثیر چشمگیری بر عملکرد مدیران و بهبود کلی مدارس داشته باشد (Rastgar & Fatot, 2020).

از سوی دیگر، یکی از نیازهای اساسی معلمان در مدارس، ایجاد و تقویت اعتماد میان آن ها و مدیر است (Seyedfazli, 2024). به زعم لویی (۲۰۱۷)، اعتماد زیربنای تعاملات اجتماعی و آموزش مؤثر در مدارس است (Yao et al., 2024). اعتماد به مدیر از عوامل تأثیرگذار در روابط سازمانی است که باعث می شود معلمان و مدیران با اطمینان متقابل، نیازی به نظارت مستمر نداشته باشند و به وظایف خود عمل کنند لذا می تواند منجر به بهبود عملکرد معلمان و تحقق اهداف آموزشی شود (Nasirivalikbani & Khodayari, 2016). حال با وجود اینکه تعریفی جامع و جهانی برای اعتماد که در تمام موقعیت ها قابل کاربرد باشد، وجود ندارد (Safari et al., 2024) اما می توان آن را به معنای پذیرش آسیب پذیری که بر اساس انتظارات مثبت از رفتار طرف مقابل شکل می گیرد، تعریف نمود (Pormokhtari & Karimi, 2017). در مدیریت و سازمان ها به ویژه سازمان های آموزشی، اعتماد از اهمیت بالایی برخوردار است، چرا که به عنوان یک عامل حیاتی در روابط فردی و گروهی شناخته می شود و در صورتی که این عنصر در سازمان وجود نداشته باشد، بهره وری سازمان تحت تأثیر منفی قرار می گیرد (Samari & Safarzadeh, 2018) به نحوی که وقتی معلمان به مدیر اعتماد می کنند، این اعتماد به طور غیرمستقیم منجر به افزایش اعتماد آن ها به دستگاه تعلیم و تربیت نیز می شود (Zarbi, 2024). بعبارت دیگر اعتماد سازمانی، یک ساختار چندسطحی است که از سطح فردی آغاز شده و در نهایت در سطح سازمانی بروز می کند (Shahrjerdi et al., 2024). اعتماد به

¹ Secure-base Leadership Style

² Trust

³ Organizational Voice

⁴ Hirschman

مدیران، به‌ویژه در موقعیت‌های کاری با روابط نابرابر، شامل مؤلفه‌هایی چون صداقت و انصاف است و مدیران نقش اصلی در ایجاد و تقویت اعتماد در سازمان ایفا می‌کنند (Akhondi et al., 2016). از طرفی، اعتماد به مدیر می‌تواند به دو صورت شناختی (بر اساس قابلیت‌ها و شایستگی‌ها) و عاطفی (بر اساس روابط انسانی و دلبستگی‌ها) باشد (McAllister, 1995). این اعتماد موجب ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی و کاهش رفتارهای غیرکارکردی می‌شود (Montazeri et al., 2018). در مدارس، اعتماد معلمان به مدیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به عنوان پایه‌گذار اعتماد در محیط مدرسه شناخته می‌شود. این اعتماد از اطمینان به صداقت، شایستگی و خیرخواهی مدیر نشأت می‌گیرد (Veiskaramy et al., 2018).

در سال‌های اخیر، رویکردهای نوینی در حوزه رهبری مطرح شده‌اند که یکی از آن‌ها رهبری امنیت‌مدار است. این نظریه، با الهام از مفهوم "پایگاه امن" در نظریه دلبستگی بالبی⁵، به افراد امکان می‌دهد اعتماد به نفس خود را تقویت کرده و توانایی‌هایشان را به شکلی مؤثرتر در محیط‌های پویا و متغیر به کار گیرند (Khalijian et al., 2018). رهبری امنیت‌مدار بر ایجاد فضایی مبتنی بر امنیت، اعتماد، استقلال و احترام به نفس در سازمان‌ها تأکید می‌کند و می‌تواند نقشی کلیدی در کاهش رفتارهای ناسالم و غیراخلاقی ایفا کند (Sodagar & Nastiezaie, 2021). رهبری امنیت‌مدار، شرایط کاری را بهبود می‌بخشد، دیدگاه‌های کارکنان را درک می‌کند، نظرات آن‌ها را جویا می‌شود و با عدالت و انصاف با کارکنان رفتار می‌کند (Miladigorji et al., 2024). ایجاد محیطی امن و فراهم کردن شرایطی که کارکنان، به‌ویژه معلمان مدارس، احساس رضایت و شادی از کار خود داشته باشند، برای نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است. این امر به‌ویژه با توجه به ماهیت شغلی معلمان که آن‌ها را به طور مداوم در معرض فشارها و استرس‌های کاری قرار می‌دهد، ضرورت بیشتری پیدا می‌کند (Sedaghatiabedzadeh & Amirifarhabadi, 2024).

مطالعه (Maloch et al., 2025) نشان می‌دهد که برای رشد حرفه‌ای معلمان تازه‌کار، شناخت و سازگاری با زمینه‌های مختلف به‌ویژه در شرایطی چون بحران‌ها (مانند COVID-19) و تغییرات سازمانی می‌تواند بر ایجاد فضایی امن و حمایتی تأثیرگذار باشد. سبک رهبری امنیت‌مدار و اعتماد به مدیر در اینجا نقش مهمی ایفا می‌کند، زیرا معلمان زمانی که احساس امنیت و حمایت دارند، انگیزه بیشتری برای بیان نظرات خود در سازمان (آوای سازمانی) خواهند داشت. (Zhou & Sun, 2025) به این نتیجه دست یافتند که سیاست‌های سازمانی تأثیر منفی غیرمستقیمی بر آوای هدفمند به سازمان کارکنان دارد و تأثیر مثبت غیرمستقیمی بر آوای هدفمند به خود کارکنان از طریق کاهش انرژی روانی دارد. علاوه بر این، سطح بالای باز بودن مدیریتی درک‌شده تأثیر کاهش انرژی روانی بر آوای هدفمند به خود کارکنان را تقویت می‌کند اما تأثیر آن بر آوای هدفمند به سازمان را تضعیف کرده و روابط غیرمستقیم بین سیاست‌های سازمانی و آوای کارکنان را تعدیل می‌کند. نتایج تحقیق (Aghababaei, 2024) حاکی از آن بود که رهبری هم‌افزا نقش مهمی در کاهش پنهان‌سازی دانش در میان معلمان دارد. هرچه مدیران مدرسه از رفتارهای هم‌افزا مانند ارتباط دوسویه، تصمیم‌گیری مشارکتی، و ایجاد انگیزه در معلمان بهره ببرند، معلمان تمایل بیشتری به اشتراک دانش و تجربیات خود پیدا می‌کنند. به این معنا که رهبری هم‌افزا از طریق ارتقای فضای یادگیری جمعی و آوای معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، باعث کاهش پنهان‌سازی دانش می‌شود. این محیط‌های حمایتی، حس هویت جمعی، امنیت روان‌شناختی، و اعتماد را در میان معلمان تقویت می‌کنند. (Karzarjedivand & Irandoust, 2024) در پژوهش خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی قوی نقش مهمی در کاهش سکوت سازمانی و افزایش آوای سازمانی دارد. وقتی فرهنگ سازمانی بر پایه‌های محکم و مثبت بنا شود، کارکنان احساس امنیت بیشتری برای بیان نظرات و پیشنهادات خود خواهند داشت. این فضا موجب می‌شود کارکنان نه تنها مشکلات موجود را شناسایی کنند، بلکه در حل آن‌ها نیز مشارکت فعال داشته باشند. نتایج پژوهش (Eskandarpur & Ahmadi, 2024) نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و مستقیمی بر آوای سازمانی معلمان دارد. این سبک رهبری با ایجاد فضایی مبتنی بر انگیزش الهام‌بخش، توجه به نیازهای فردی معلمان، و تشویق به تفکر انتقادی، زمینه‌ساز ابراز آزادانه نظرات و ایده‌های معلمان می‌شود. چنین محیطی باعث افزایش اشتیاق شغلی و کاهش سکوت سازمانی می‌گردد. (Beikzad & Razmjou, 2024) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری استراتژیک و جو سازمانی نوآورانه از طریق نقش میانجی بلوغ اخلاق کاری تأثیر معناداری بر آوای کارکنان دارند. این یافته‌ها حاکی از آن است که ایجاد انگیزه و فراهم کردن فضای امن برای بیان نظرات می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. یافته‌های پژوهش (Maynes et al., 2024) نشان می‌دهد که رهبری سطح پنج، تأثیر قابل توجهی بر اعتماد

⁵ John Bowlby

سازمانی و دبستگی شغلی دارد و همچنین اعتماد سازمانی تأثیر قوی بر دبستگی شغلی دارد. نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی از طریق آزمون بوت‌استرپ تأیید شده است که نشان‌دهنده اهمیت حیاتی این متغیر در تقویت رابطه بین رهبری و دبستگی شغلی است. (Iddrisu & Mohammed, 2024) در پژوهش خود نشان دادند که حمایت از آوای کارکنان و اعتماد، نقش حیاتی در بهبود نتایج عملکردی در بخش دولتی دارد. این نتایج پیامدهای مهمی برای مدیران بخش دولتی دارد که به دنبال بهبود پویایی‌های سازمانی و استراتژی‌های تعامل با کارکنان هستند تا بتوانند بهره‌وری و اثربخشی سازمان را افزایش دهند. مطالعه (Zhang et al., 2024) نقش رهبری پایگاه امن را در تقویت رفتارهای مثبت پیروان از طریق عزت‌نفس سازمانی و پویایی‌های کاری نشان داد. (Qazimarashi, 2024) در مطالعه خود نشان داد که رهبران تحول‌گرا نقش کلیدی در ایجاد اعتماد سازمانی و افزایش آوای سازمانی معلمان دارند. این رهبران از طریق برقراری ارتباط باز و صادقانه، پایبندی به تعهدات، و الگوسازی رفتاری می‌توانند اعتماد معلمان را جلب کنند. اعتماد به مدیران، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی، باعث می‌شود معلمان با انگیزه بیشتری در فرآیندهای سازمانی مشارکت کرده و دیدگاه‌های نوآورانه خود را بیان کنند. یافته‌های پژوهش (Bahrami et al., 2024) نشان داد که آوای سازمانی تأثیر قابل توجه و مثبتی بر ارتقای توانمندی کارکنان دارد. این رابطه زمانی تقویت می‌شود که رهبران سازمان از سبک‌های رهبری توانمندساز استفاده کنند و فضایی برای ابراز نظرات، پیشنهادها، و ایده‌های کارکنان فراهم نمایند. همچنین، اعتماد به مدیر و درک عدالت سازمانی از سوی کارکنان نقش مهمی در تشویق آنها به بیان آزادانه دیدگاه‌هایشان دارد. در پژوهشی دیگر، (ZahedBabolan & Foroghisoha, 2022) نقش رهبری اخلاقی در رابطه میان آوای سازمانی و اشتیاق شغلی معلمان را بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که رهبری اخلاقی این رابطه را تقویت می‌کند و با افزایش رهبری اخلاقی، این اثر قوی‌تر و با کاهش آن ضعیف‌تر می‌شود. (Sodagar & Nastiezaie, 2021) در پژوهشی تأثیر رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی را با نقش میانجی روحیه کاری بررسی کردند. نتایج نشان داد که رهبری امنیت‌مدار با نشاط سازمانی و روحیه کاری همبستگی مثبت و معناداری دارد و این اثر به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر نشاط سازمانی تأثیرگذار است. همچنین در پژوهشی از (Foroghisoha, 2021) بررسی شد که رهبری اخلاقی چه تأثیری بر آوای سازمانی معلمان دارد و چطور فرهنگ اخلاقی این رابطه را تقویت می‌کند. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر مثبت بر آوای سازمانی دارد و رابطه آن با آوای سازمانی توسط فرهنگ اخلاقی تشدید می‌شود. بر اساس مطالعات صورت گرفته، این نتیجه حاصل می‌شود که رابطه رهبری امنیت‌مدار با آوای سازمانی و اعتماد به مدیر در مدارس ابتدایی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش به بررسی این رابطه در مدارس ابتدایی شهرستان رزن پرداخته و در پی یافتن پاسخی برای این پرسش است که آیا بین رهبری امنیت‌مدار و اعتماد به مدیر با آوای سازمانی معلمان ارتباطی وجود دارد؟

فرضیات پژوهش

- ۱- بین سبک رهبری امنیت‌مدار مدیران و آوای سازمانی معلمان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین اعتماد به مدیر و آوای سازمانی معلمان رابطه وجود دارد.
- ۳- می‌توان از طریق ابعاد سبک رهبری امنیت‌مدار، آوای سازمانی معلمان را پیش‌بینی کرد.
- ۴- می‌توان از طریق اعتماد به مدیر، آوای سازمانی معلمان را پیش‌بینی کرد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش توصیفی و از نوع همبستگی انجام شده است. جامعه آماری شامل تمامی معلمان زن و مرد شاغل در مدارس ابتدایی آموزش‌وپرورش شهرستان رزن در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۳۶۵ نفر (۲۳۲ زن و ۱۳۳ مرد) بود. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۹۱ نفر در نظر گرفته شد. اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد: پرسشنامه رهبری امنیت‌مدار (Coombe, 2010) که دارای ۳۷ گویه و ابعاد مقبولیت، فراهم‌سازی فرصت‌های ریسک، مشاهده پتانسیل، دسترسی‌پذیری، بهره‌گیری از انگیزش ذاتی، گوش‌دادن و پرس‌وجو (بررسی)، ایجاد

آرامش و اطمینان و همچنین ذهنیت مثبت می‌باشد. پرسشنامه اعتماد به مدیر (Hoy et al., 2006) که دارای ۸ گویه است و اعتماد کارکنان به مدیر را اندازه گیری می‌نماید. پرسشنامه آوای سازمانی (Hames, 2012) که دارای ۱۸ گویه است و ابعاد تشویق، امنیت و کارآمدی را ارزیابی می‌کند. هر سه پرسشنامه بر مبنای طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده اند. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی با بهره گیری از دیدگاه متخصصان استفاده شد و مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. ضریب پایایی برای پرسشنامه‌های رهبری امنیت‌مدار، اعتماد به مدیر و آوای سازمانی به ترتیب به میزان ۰/۹۶، ۰/۸۲ و ۰/۹۶ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی نظیر آزمون اسمیرنوف – کالموگروف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه گام به گام و رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های آمار توصیفی پژوهش نمونه مورد مطالعه شامل ۱۹۱ نفر از معلمان مدارس ابتدایی شهرستان رزن است که ۳۶/۶ درصد گروه نمونه را مردان و ۶۳/۴ درصد آنان را زنان تشکیل داده‌اند. بیشترین تعداد افراد نمونه (۵۲/۴) در بازه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند و کمترین تعداد (۱٪) مربوط به افراد بالای ۵۰ سال بود. از نظر سابقه خدمت، بیشترین فراوانی به معلمان دارای ۱ تا ۵ سال سابقه کاری (۳۷/۲) اختصاص داشت و کمترین فراوانی در میان معلمان با ۶ تا ۱۰ سال سابقه (۱۱٪) بود. از نظر مدرک تحصیلی، بیشترین افراد نمونه دارای مدرک کارشناسی (۷۴/۹) بودند.

جدول ۱: آماره‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری امنیت‌مدار	۴/۳۵	۰/۵۱	-۰/۹۸۱	۰/۳۲۷
اعتماد به مدیر	۴/۵۶	۰/۵۰	-۱/۲۳	۱/۵۶
آوای سازمانی	۴/۳۵	۰/۶۳	-۰/۹۳۱	۰/۱۳۱

براساس نتایج جدول (۱) میانگین رهبری امنیت‌مدار ۴/۳۵، میانگین اعتماد معلمان به مدیر ۴/۵۶ و میانگین آوای سازمانی معلمان ۴/۳۵ به دست آمده است. همچنین نتایج آزمون چولگی و کشیدگی بیانگر آن است که توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش نرمال می‌باشد، بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

جدول ۲: رابطه سبک رهبری امنیت‌مدار و اعتماد به مدیر با آوای سازمانی معلمان

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک رهبری امنیت‌مدار	۱۹۱	۰/۷۰۹	*.۰/۰۰۰۱
مقبولیت	۱۹۱	۰/۵۸۵	*.۰/۰۰۰۱
فراهم‌سازی فرصت‌های ریسک	۱۹۱	۰/۶۵۵	*.۰/۰۰۰۱
مشاهده‌ی پتانسیل	۱۹۱	۰/۶۷۷	*.۰/۰۰۰۱
دسترسی‌پذیری	۱۹۱	۰/۵۴۲	*.۰/۰۰۰۱
استفاده از انگیزه ذاتی	۱۹۱	۰/۵۲۴	*.۰/۰۰۰۱
گوش دادن و پرس و جو (بررسی)	۱۹۱	۰/۶۶۰	*.۰/۰۰۰۱
ایجاد آرامش و اطمینان	۱۹۱	۰/۶۳۰	*.۰/۰۰۰۱
ذهنیت مثبت	۱۹۱	۰/۶۴۲	*.۰/۰۰۰۱
اعتماد به مدیر	۱۹۱	۰/۶۱۹	*.۰/۰۰۰۱

* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

بر اساس اطلاعات جدول (۲) بین سبک رهبری امنیت مدار مدیران ($r=0.709$) با آوای سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری در سطح 0.01 وجود دارد بنابراین، می توان با 99% اطمینان بیان کرد که افزایش به کارگیری سبک رهبری امنیت مدار توسط مدیران موجب افزایش آوای سازمانی معلمان می شود. همچنین بین مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار (مقبولیت، فراهم سازی فرصت های، مشاهده پتانسیل، دسترسی پذیری، استفاده از انگیزه ذاتی، گوش دادن و پرس و جو، ایجاد آرامش و اطمینان، ذهنیت مثبت) با آوای سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همچنین نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۲) نشان می دهد که بین اعتماد معلمان به مدیر و آوای سازمانی معلمان ($r=0.619$) رابطه مثبت و معناداری در سطح 0.01 وجود دارد. به عبارتی با 99% اطمینان می توان گفت که با افزایش اعتماد معلمان به مدیر میزان آوای سازمانی معلمان افزایش می یابد.

جدول ۳: رگرسیون چندگانه گام به گام بین مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار و آوای سازمانی معلمان

شاخص ها	مجموع مجزورات SS	درجه آزادی DF	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین R2	ضریب تعیین اصلاح شده R2	دوربین واتسون
رگرسیون گام ۱	۳۴/۷۳۳	۱	۳۴/۷۳۳	۱۵۹/۹۲۳	۰/۰۰۰۱	۰/۶۷۷	۰/۴۵۸	۰/۴۵۵	
باقیمانده کل	۴۱/۰۴۹	۱۸۹	۰/۲۱۷						
رگرسیون گام ۲	۷۵/۷۸۲	۱۹۰	۱۸/۹۴۰	۹۳/۹۴۴	۰/۰۰۰۱	۰/۷۰۷	۰/۵۰۰	۰/۴۹۵	۲/۰۷۴
باقیمانده کل	۳۷/۹۰۲	۱۸۸	۰/۲۰۲						
	۷۵/۷۸۲	۱۹۰							

برای پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس مؤلفه های رهبری امنیت مدار و بررسی شدت تأثیر آن ها بر آوای سازمانی معلمان از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد.

با توجه به مقدار R^2 تعدیل شده در گام دوم مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار، در مجموع 49.5% از واریانس آوای سازمانی معلمان را تبیین می کنند. به عبارت دیگر، 49.5% از تغییرات آوای سازمانی معلمان، ناشی از مؤلفه های سبک رهبری امنیت مدار مدیران است.

جدول ۴: ضرایب رگرسیون چندگانه گام به گام برای پیش بینی آوای سازمانی معلمان

ضرایب غیر استاندارد	B	میانگین خطای استاندارد	ضرایب استاندارد Beta	T	سطح معناداری	مفروضه های هم خطی	
						تورم واریانس VIF	تولرنس Tolerance
مقدار ثابت	۱/۴۴۲	۰/۲۳۳		۶/۱۸۶	۰/۰۰۰۱		
مشاهده پتانسیل	۰/۶۸۱	۰/۰۵۴	۰/۶۷۷	۱۲/۶۴۶	۰/۰۰۰۱	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
مقدار ثابت	۰/۹۹۶	۰/۲۵۱		۳/۹۶۲	۰/۰۰۰۱		
مشاهده پتانسیل	۰/۴۱۵	۰/۰۸۵	۰/۴۱۳	۴/۸۹۳	۰/۰۰۰۱	۲/۶۷۸	۰/۳۷۳
بررسی	۰/۳۶۰	۰/۰۹۱	۰/۳۳۳	۳/۹۵۰	۰/۰۰۰۱	۲/۶۷۸	۰/۳۷۳

برای شناسایی و مقایسه شدت و جهت تأثیر مؤلفه های رهبری امنیت مدار، ضرایب بتا نیز محاسبه شد. بر اساس مقادیر بتا و سطح معناداری آزمون t در جدول، در گام نخست، مؤلفه مشاهده پتانسیل و در گام دوم مؤلفه بررسی، بیشترین تأثیر را بر آوای سازمانی معلمان داشته و وارد مدل رگرسیون شدند (سایر مؤلفه های رهبری امنیت مدار تأثیر معناداری نداشته و از مدل حذف شده اند).

بنابراین، مؤلفه های مشاهده پتانسیل و بررسی، توانایی پیش بینی آوای سازمانی معلمان را دارند. تأثیر مؤلفه مشاهده پتانسیل مثبت و به اندازه $0/413$ و تأثیر مؤلفه بررسی مثبت و به اندازه $0/333$ است. از آنجا که سطح معناداری مقدار t کمتر از $0/05$ است، می توان نتیجه گرفت که این مؤلفه ها سهم معناداری در پیش بینی آوای سازمانی معلمان دارند. ضریب متغیر مؤثر در مدل زیر آمده است. مدل نهایی عبارت است از:

$$0/996 + (بررسی) 0/333 + (مشاهده پتانسیل) 0/413 = \text{آوای سازمانی معلمان}$$

جدول ۵: رگرسیون خطی ساده بین اعتماد به مدیر و آوای سازمانی معلمان

شاخص ها	مجموع مجزورات SS	درجه آزادی DF	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین R2	ضریب تعیین اصلاح شده R2	دوربین واتسون
رگرسیون	۲۹/۰۰۳	۱	۲۹/۰۰۳	۱۱۷/۱۷۸	۰/۰۰۰۱	۰/۶۱۹	۰/۳۸۳	۰/۳۷۹	۱/۹۹۶
باقیمانده	۴۶/۷۷۹	۱۸۹	۰/۲۴۸						
کل	۷۵/۷۸۲	۱۹۰							

برای پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس اعتماد به مدیر و بررسی شدت تأثیر این متغیر بر آوای سازمانی، تحلیل رگرسیون خطی ساده به کار گرفته شد.

بر اساس مقدار R^2 اصلاح شده، اعتماد به مدیر $37/9\%$ از واریانس آوای سازمانی معلمان را تبیین می کند. به این معنا که تنها $37/9\%$ از تغییرات آوای سازمانی معلمان ناشی از میزان اعتماد آن ها به مدیران است.

جدول ۶: ضرایب رگرسیون خطی ساده برای پیش بینی آوای سازمانی معلمان

مقدار ثابت	ضرایب غیر استاندارد		T	سطح معناداری	مفروضه های هم خطی	
	B	میانگین خطای استاندارد			Beta	تورم واریانس VIF
	۰/۹۱۷	۰/۳۲۰	۲/۸۶۴	۰/۰۰۵		
اعتماد به مدیر	۰/۷۵۴	۰/۰۷۰	۱۰/۸۲۵	۰/۰۰۰	۰/۶۱۹	۱/۰۰۰

برای شناسایی شدت و جهت تأثیر متغیر اعتماد به مدیر، ضریب بتا محاسبه شد. با توجه به مقدار بتا و سطح معناداری مقدار t در جدول، متغیر اعتماد به مدیر بر آوای سازمانی معلمان تأثیر گذار است و قادر به پیش بینی آوای سازمانی معلمان می باشد. مقدار تأثیر اعتماد به مدیر

بر آوای سازمانی معلمان برابر با ۰/۶۱۹ است. از آنجایی که سطح معناداری مقدار t کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است، می توان گفت که این متغیر سهم معناداری در پیش بینی آوای سازمانی معلمان دارد. ضریب متغیر مؤثر در مدل زیر آمده است. مدل نهایی عبارت است از:

$$۰/۹۱۷ + (\text{اعتماد به مدیر}) = ۰/۶۱۹ \text{ آوای سازمانی معلمان}$$

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف مطالعه رابطه سبک رهبری امنیت مدار و اعتماد به مدیران با آوای سازمانی معلمان انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که میان سبک رهبری امنیت مدار و تمامی ابعاد آن با آوای سازمانی معلمان ارتباط مثبت و معناداری برقرار است. گفتنی است که با ظهور کیفیت های جدید در نظام آموزش و پرورش، تنها سبک رهبری که توانایی ایجاد فضایی امن برای معلمان را داشته باشد، می تواند شرایط مقابله با پیچیدگی های نظام آموزشی و رفتارهای ناسالم را فراهم کند (Sedaghatiabedzadeh & Amirifarahabadi, 2024). به عبارت دیگر، هرچه مدیران مدارس در شیوه های رهبری خود بیشتر به ایجاد امنیت روانی، فرصت دهی، و گوش دادن فعال توجه نشان دهند، معلمان نیز با تمایل بیشتری دیدگاه ها، ایده ها و نگرانی های خود را در سازمان بیان می کنند. این یافته پژوهش با مطالعات (Maloch et al., 2025)، (Zhang et al., 2024)، (Karzarjedivand & Irandoust, 2024)، (Aghababaei, 2024) و (Sodagar & Nastieziaie, 2021) هم راستا است. (Bahrami et al., 2024) در مطالعاتش بیان می کند که چنانچه مدیران با به کارگیری سبک رهبری مناسب، محیطی برای ابراز نظرات و ایده ها فراهم آورند، آوای کارکنان در آن سازمان به طور موثری نمود می یابد. سبک رهبری امنیت مدار با به کارگیری رویکرد حمایتی، فضایی را ایجاد می کند که در آن معلمان قادرند بدون ترس از قضاوت یا پیامدهای منفی، نظرات و پیشنهادات خود را به طور آزادانه بیان کنند. این نوع رهبری با تقویت احساس امنیت روانی، موجب افزایش اعتماد و اطمینان معلمان به مدارس یا در بعد گسترده تر، دستگاه تعلیم و تربیت می شود. در این فضا، معلمان نه تنها از لحاظ فردی احساس تعلق و همبستگی بیشتری به محیط کاری خود پیدا می کنند، بلکه انگیزه درونی آن ها برای مشارکت فعال و بهبود فرآیندهای مدرسه نیز به شدت افزایش می یابد. این تغییرات به طور مستقیم در تقویت آوای سازمانی معلمان تأثیرگذار است، چرا که معلمان در چنین محیطی با احساس ارزشمندی و مسئولیت پذیری بیشتر، ایده ها و نوآوری های خود را به اشتراک می گذارند. به طور کلی، رهبری امنیت مدار نه تنها موجب تقویت ارتباطات درون سازمانی می شود، بلکه در ارتقای سطح عملکرد و هم افزایی تیمی در مدارس نیز تأثیرگذار است (Movaghar et al., 2023).

نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد معلمان به مدیران رابطه ای مثبت و معنادار با آوای سازمانی دارد. در محیط هایی که مدیران به طور شفاف، منصفانه و قابل اعتماد عمل می کنند، فضای بازتری برای ابراز نظر و مشارکت معلمان در فرآیندهای تصمیم گیری ایجاد می شود. در چنین فضایی، معلمان بیشتر تمایل دارند دیدگاه ها و ایده های خود را بدون نگرانی از پیامدهای بعدی بیان کنند. این مشارکت فعال در تصمیم گیری ها و ایجاد فضای گفت و گو، به طور قابل توجهی به ارتقاء آوای سازمانی معلمان کمک می کند. یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های (Iddrisu & Mohammed, 2024)، (Qazimarashi, 2024) و (Bahrami et al., 2024) همخوانی دارد. در این مطالعات نیز تأکید شده که اعتماد به مدیر به عنوان یک عامل کلیدی، فضای باز و سالمی برای ابراز دیدگاه های معلمان فراهم می آورد. اعتماد سازمانی، که ریشه در رفتارهای حمایتی و صادقانه مدیران دارد، نه تنها موجب افزایش انگیزه و مشارکت معلمان در امور سازمانی می شود، بلکه زمینه را برای ایجاد روابط مؤثرتر و صادقانه تر در محیط کاری فراهم می آورد.

سایر نتایج پژوهش نشان داد که می توان از طریق ابعاد "مشاهده پتانسیل" و "بررسی" سبک رهبری امنیت مدار آوای سازمانی معلمان را پیش بینی کرد. این نتایج با یافته های (Maloch et al., 2025)، (Beikzad & Razmjou, 2024)، (Eskandarpur & Ahmadi, 2024) و (Foroghiso, 2021) همسویی دارد. مدیرانی که توانایی های معلمان را شناسایی کرده و برای رشد حرفه ای آنان برنامه ریزی می کنند، قادرند محیطی پویا و سازنده ایجاد کنند که در آن معلمان احساس اعتماد به نفس، ارزشمندی و تعلق سازمانی بیشتری داشته باشند. این نوع محیط به طور قابل توجهی موجب افزایش انگیزه و مشارکت فعال معلمان در برنامه های جاری و آتی

مدرسه و تصمیم‌گیری‌های کلیدی می‌شود. به عبارت دیگر، ویژگی‌های سبک رهبری که بر پایه امنیت و حمایت سازمانی بنا شده‌اند، به عنوان عوامل پیش‌بین آوای سازمانی عمل می‌کنند. این ویژگی‌ها با ایجاد فضایی ایمن مبتنی بر تعاملات سازمانی و احترام متقابل، به معلمان این امکان را می‌دهند که با احساس مسئولیت آمیخته با تعهد در راستای اقدام همراه با نوآوری و پیشبرد اهداف آموزشی و سازمانی گام بردارد.

نهایتاً نتایج نشان داد که اعتماد به مدیر تأثیر قابل توجهی بر آوای سازمانی معلمان دارد و می‌تواند به‌طور مؤثر پیش‌بینی‌کننده آن باشد. این نتایج با یافته‌های (Maynes et al., 2024)، (Bahrami et al., 2024) و (ZahedBabolan & Foroghiso, 2022) همخوانی دارد. در واقع، اعتماد به مدیر، به عنوان عنصری کلیدی در خلق محیطی امن و حمایتگر، فضایی مثبت و محیطی قابل اعتماد برای معلمان ایجاد می‌کند که بتوانند به راحتی نظرات و دیدگاه‌های خود در زمینه فعالیت‌ها و فرآیندهای مدرسه را مطرح کنند. این فضا نه تنها باعث افزایش شفافیت و ارتباطات باز می‌شود، بلکه به معلمان اطمینان می‌بخشد که دیدگاه‌هایشان مورد احترام و توجه قرار می‌گیرد، که این خود تأثیر قابل توجهی بر ارتقای آوای سازمانی دارد.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که استقرار سبک رهبری امنیت‌مدار در بین مدیران مدارس و تقویت حس اعتماد معلمان نسبت به آن‌ها نه تنها موجب بهبود آوای سازمانی معلمان می‌شود، بلکه بستری مناسب برای تحقق اهداف آموزشی مدارس نیز فراهم می‌آورد. معلمان که در محیطی امن و قابل اعتماد فعالیت می‌کنند، انگیزه بیشتری برای ابراز ایده‌های نوآورانه، به اشتراک‌گذاری تجربیات و مشارکت مؤثر در فرآیندهای تصمیم‌گیری مدرسه خواهند داشت. چنین محیطی باعث تقویت احساس ارزشمندی و تعلق معلمان به مدارس می‌شود و در نهایت، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت آموزشی و تحقق اهداف بلندمدت مدرسه خواهد شد. با ایجاد فضای اعتماد و حمایت، مدیران می‌توانند از ظرفیت معلمان به بهترین نحو بهره‌برداری کرده و به بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی دست یابند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد: ۱) مدیران ارشد باید شرایط و امکانات لازم را برای تقویت و استفاده بیشتر از سبک رهبری امنیت‌مدار فراهم کرده و از طریق برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی، مدیران را با این سبک آشنا نمایند. ۲) برای تقویت اعتماد معلمان به مدیران، ضروری است که مدیران زمینه‌های حمایت همه‌جانبه از معلمان را فراهم کنند و با مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌های مدرسه، جو اعتماد را تقویت نمایند. همچنین، باید از طریق رفتارهای عملی نظیر وفای به عهد، صداقت و شایسته‌سالاری، اعتماد معلمان را حفظ کنند. ۳) در راستای ارتقای آوای سازمانی، مدیران باید ارتباطات مؤثر را آموزش داده و فضایی برای همدلی و همکاری معلمان فراهم کنند تا آنان بتوانند راه‌حل‌هایی برای بهبود مدرسه ارائه دهند. همچنین، برگزاری جلسات مستمر با معلمان و اطلاع‌رسانی به آن‌ها درباره آخرین تصمیمات سازمانی از دیگر اقدامات لازم است. ۴) برای تأثیرگذاری بیشتر ابعاد سبک رهبری امنیت‌مدار بر آوای سازمانی، مدیران باید آموزش‌های لازم برای بهبود ارتباطات میان‌فردی و پذیرش همدیگر را فراهم نمایند. شناسایی و رفع موانع ایجاد امنیت و آوای سازمانی نیز ضروری است. همچنین، باید با فراهم آوردن بستر مناسب، اهداف و ارزش‌های معلمان را با اهداف مدرسه هم‌راستا سازند. ۵) مدیران باید عواملی را که موجب ایجاد اعتماد به مدیر می‌شود شناسایی کرده و بر این اساس، آوای سازمانی معلمان را ارتقا دهند. همچنین، تسهیل ارتباطات و رفع موانع ارتباطی، اختصاص زمان برای رفع مشکلات معلمان و شنیدن نظرات آن‌ها، و توجه به پتانسیل‌های معلمان به منظور فراهم آوردن زمینه رشد آن‌ها نیز از اقدامات مهم است. در موقعیت‌های چالش‌برانگیز، مدیران باید به توانایی‌های معلمان اعتماد کرده و از کمک‌های آن‌ها بهره‌مند 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

- Aghababaei, R. (2024). The effect of synergistic leadership behaviors on the knowledge hiding of kashan teachers: the mediating role of professional learning community and organizational voice. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 7(26), 11-28. [DOI: 10.47176/smok.2024.1788] (In Persian)
- Akhondi, M., Pourshafeie, H., & Asgari, A. (2016). Investigating the Status of Organizational Trust among First Grade Secondary School Teachers of Birgand's Education and Training Office. *Scientific Quarterly of Social-Cultural Studies of Khorasan*, 11(1), 7-. https://www.farhangekhorasan.ir/article_43666.html (In Persian)
- Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Mohammadi, M. F. (2015). Evaluation the role of transformational leadership In the incidence of organizational Sounds. *Quarterly Journal of Bi Management Studies*, 3(11), 1-24. https://ims.atu.ac.ir/article_1557_0.html (In Persian)
- Bahrami, R., Brojerdi, S. S., & Sabonchi, R. (2024). The effect of genuine leadership on employee empowerment through the mediating role of organizational voice and organizational justice. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sports*, 12(3), 31-47. https://journals.iau.ir/article_708686.html (In Persian)
- Beikzad, J., & Razmjou, M. (2024). The effect of strategic leadership and innovative organizational climate on employees' voice with the mediating role of work ethic maturity. *Journal of Management and educational perspective*, 6(3), 379-408. https://www.jmep.ir/article_208764.html (In Persian)
- Coombe, D. D. (2010). *Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action* Case Western Reserve University. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=case1270505789
- Eskandarpur, B., & Ahmadi, H. (2024). The relationship between transformational leadership and work engagement with the mediating role of organizational voice in elementary teachers. *Journal of School Psychology*, 13(2), 17-30. [DOI: 10.22098/jsp.2024.12136.5473] (In Persian)
- Farrokh, M., & Nooshabadi, G. M. (2018). Investigating the Relationship between Organizational Justice and Commitment: Mediator Role of Organizational Sound and Silence. *Management Research in Iran*, 21(4), 73-. <http://noo.rs/2jvwv> (In Persian)
- Foroghisoha, F. (2021). Predicting teachers' organizational voice based on ethical leadership mediated by ethical culture. *Journal of Applied Educational Leadership*, 1(4), 81-92. https://ael.uma.ac.ir/article_1159.html (In Persian)
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. [DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.05.015]

- Ghalavandi, H., & Norizarabadi, M. (2023). 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. [DOI: 10.22098/ael.2024.13888.1363] (In Persian)
- Hames, K. M. (2012). Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes. *Murdoch University, degree of Bachelor of Psychology, Western Australia*, 1-71. <https://core.ac.uk/download/pdf/11241471.pdf>
- Hoy, W. K., Gage III, C. Q., & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational administration quarterly*, 42(2), 236-255. [DOI: 10.1177/0013161X04273844]
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. [DOI: 10.1016/j.ssaho.2024.101096]
- Khalijian, S., Shams, G., Pardakhtchi, M. H., & Mirkamali, S. M. (2018). A Study of the Relationship Between Secure Base Leadership and School's Staff Happiness: Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of School administration*, 5(2), 1-23. <http://noo.rs/goD7P> (In Persian)
- khodashahri, R. B., Pasikhani, M. S. H., & Jamshidi, M. H. M. (2018). The Effects of Leader Trust on Employee Voice: Investigation the Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *Organizational Culture Management*, 16(48), 327-346. [DOI: 10.22059/jomc.2018.135840.1006613] (In Persian)
- Maloch, B., Ries, E., Murdter-Atkinson, J., Wright, A., Alexander, K., & Wetzel, M. M. (2025). "Change happens at the speed of trust": Context-attentive mentoring for early career teachers. *Teaching and Teacher Education*, 153, 104817. [DOI: 10.1016/j.tate.2024.104817]
- Maynes, T. D., Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., & Yoo, A. N. (2024). Harnessing the power of employee voice for individual and organizational effectiveness. *Business Horizons*, 67(3), 283-298. [DOI: 10.1016/j.bushor.2024.02.005]
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256727>
- Miladigorji, S., Shakki, M., & Rad, M. R. (2024). Designing a security-oriented leadership model of Mazandaran University of Medical Sciences. *Journal of Management and educational perspective*, 6(3), 298-313. https://www.jmep.ir/article_208763.html?lang=en (In Persian)
- Mohammadi, S. (2021). Structural analysis the effect of organizational silence & voice on job engagement and organizational health of female nurses. *Women in Development and Politics*, 18(4), 601-617. [DOI: 10.22059/jwdp.2021.315084.1007930] (In Persian)
- Montazeri, M., Fathizadeh, A., & Sadeghi, J. (2018). The Effects of Trust in Manager on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: Case Study Sirjan State Departments. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6(4), 81-105. https://obs.sinaweb.net/article_30321.html?lang (In Persian)
- Movaghar, M., Alizadeh Sani, M., & Andavari, Z. (2023). The impact of security-based leadership on nurses' ethical behaviors: Explaining the moderating role of individual resilience (Case study: Nurses in public

- hospitals of Mazandaran province). *Journal of Executive Management Research*, 15(30), 335-359. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_4594.html (In Persian)
- Nasirivalikbani, F. S., & Khodayari, A. (2016). Examining the relationship between perceived organizational support and organizational trust. *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 6(21), 71-. https://www.jhrs.ir/article_65301.html (In Persian)
- Pormokhtari, E., & Karimi, F. (2017). The relationship between perceptions of authentic leadership and staff s deviant behaviors in education organization of Isfahan City. *Journal of Modern Thoughts in Education*, 12(1), 55-68. <http://noo.rs/wuq2o> (In Persian)
- Qazimarashi, S. M.(2024). Examining the relationship between transformational leadership and organizational voice with the mediating role of educational justice in education. *Journal of Innovative Research Approaches in Management and Accounting*, 7(91), 60–80. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2304> (In Persian)
- Rastgar, A., & Fatot, B. (2020). A Qualitative Study of Gamification Based Recruitment Process in Start-Ups. *Management Studies in Development & Evolution*, 29(96), 149-168. [DOI: 10.22054/jmsd.2020.13427.1809] (In Persian)
- Safari, O., Safari, G., & Hashmi, M. (2024). Testing the Conceptual Model of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Learning through Organizational Inertia in the Staff of the General Directorate of Sports and Youth of Fars. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sports*, 13(1), 76-88. [DOI: 10.71648/jmobs.2024.1184356] (In Persian)
- Samari, N. K., & Safarzadeh, H.(2018). Examining of The effect of staff's Trust to the managers on Organizational Silence (Case: National Iranian Oil Products Distribution Company). *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 9(34), 31-52. <http://iieshrm.ir/article-1-257-fa.html> (In Persian)
- Sedaghatiabedzadeh, F., & Amirfarahabadi, J.(2024). Examining the relationship between secure-base leadership and mental well-being with social loafing in elementary school teachers. *Journal of Modern Advances in Psychology, Educational Sciences, and Education*, 7(75), 1–15. <https://www.jonapte.ir/fa/showart-c70073293fa5fad84aac1393c7f66a7c> (In Persian)
- Seyedfazli, H. (2024). The circular role of perceived organizational trust in the relationship between fifth-level leadership and job commitment. *Journal of Human Resource Management Perspective*, 1(1), 15-27. https://www.jphrm.ir/article_206561.html?lang=fa (In Persian)
- Shahrjerdi, M., Mohammadian, B., Zareimatin, H., & Zarea, H. (2024). Cognitive factors affecting the formation of organizational trust. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 13(1), 109-135. https://obs.sinaweb.net/article_715530.html?lang=fa (In Persian)
- Sodagar, A., & Nastiezaie, N. (2021). The Effect of Secure Leadership on the Workplace Happiness with the Mediating Role of Spirituality in the Workplace. *Positive Psychology Research*, 7(2), 61-72. [DOI: 10.22108/ppls.2021.127711.2082] (In Persian)
- Syafiq, A., & Nisrin, I. (2023). Employee voice in organizational contexts: exploring mechanisms, impact & challenges – a review. *International Journal of Business, Entrepreneurship & SMEs*, 5 (18), 99- 106. [DOI: 10.35631/AJBES.518011]
- Karzarjedivand, R., & Irandoust, M. (2024). Analyzing the impact of organizational culture on Organizational silence and voice (Case study: East Azarbaijan water and Sewage Company). *Journal of New research*

- approaches in management and accounting*, 8(92), 299-317.
<https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2331> (In Persian)
- Veiskaramy, H., Ghadampoor, E., & Mottaghinia, M. R. (2018). Structural model of organizational trust on personal self-efficacy with mediation the collective teacher's self-efficacy. *Organizational Culture Management*, 16(47), 259-282. [DOI: 10.22059/jomc.2018.136218.1006627] (In Persian)
- Yao, H., Ma, L., & Duan, S. (2024). Unpacking the effect of teacher empowerment on professionalism: The mediation of trust in colleagues and affective commitment. *Teaching and Teacher Education*, 141, 104515. [DOI: 10.1016/j.tate.2024.104515]
- Zarbi, S. (2024). Investigating the relationship between the leadership behavior of school principals and teachers' organizational trust. *Journal of New research approaches in management and accounting*, 8(92), 481-493. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2456> (In Persian)
- Zahedbabolan, A., & Foroghisoha, F. (2022). The mediating role of moral leadership in the relationship between organizational voice and job motivation of teachers in Namin city. *Scientific Journal of Cultural Leadership Studies*, 3(3), 26-40. <http://noo.rs/G6u7o> (In Persian)
- Zhang, L.-X., Li, S.-H., Cui, Y.-Q., & Li, J.-M. (2024). Research on the influence mechanism of secure base leadership on positive followership behaviour. *Current Psychology*, 1-15. [DOI: 10.1007/s12144-024-06959-6]
- Zhou, Y., & Sun, J.-M. J. (2025). Perceived organizational politics and employee voice: A resource perspective. *Journal of Business Research*, 186, 114935. [DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114935]