

Examining the Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Moral Voice: The Mediating Role of Motivation

Farshid Aslani¹ , Marzieh Mohammadi² 

1. Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

F.aslani@pnu.ac.ir

2. Master's Graduate, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

moh13560@yahoo.com

Received: 2025/06/06; Accepted 2025/08/17

Extended Abstract

Introduction and Objectives: Introduction and Purpose: In today's competitive world, human resources serve as a cornerstone of intellectual and social capital, playing a pivotal role in organizational success. Effective human resource management (HRM) emphasizes the need to manage human capital efficiently to enhance organizational effectiveness. Human capital becomes truly impactful when nurtured in an environment that fosters training, occupational health, and the development of ethical values. Social responsibility and HRM have emerged as two fundamental and interconnected concepts in management literature. Socially responsible HRM (SR-HRM), particularly in educational institutions, promotes social and ethical values, thereby motivating teachers to freely and critically express their opinions and suggestions for improving educational processes. This study aims to investigate the impact of SR-HRM on teachers' moral voice, with motivation serving as a mediating variable. Moral voice refers to the expression of ethical concerns or con-



Authors retain the copyright. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

structive suggestions aimed at rectifying unethical situations, whether through constructive criticism, corrective proposals, or voicing dissatisfaction with unethical behaviors. SR-HRM, which directly influences employees' ethical behaviors, plays a crucial role in creating an environment conducive to moral voice. By fostering social and ethical values, SR-HRM can motivate teachers to voice their concerns and suggestions, thereby enhancing educational quality. This research seeks to address existing gaps in the literature by examining the structural relationships between these variables.

Method: This applied research adopts a descriptive-survey methodology. The statistical population comprises 250 elementary school teachers in Shahin Shahr, Iran, in 2024. Using Cochran's formula and simple random sampling, 151 teachers were selected as the sample. Data were collected using standardized questionnaires: the SR-HRM questionnaire (Orlitzky & Swanson, 2006), the Autonomous Motivation questionnaire (Gagné et al., 2013), the Controlled Motivation questionnaire (Guay et al., 2000), and the Moral Voice questionnaire (Lee et al., 2017). These scales demonstrated construct, convergent, and content validity. Data analysis was performed using SPSS 26 and SMART PLS 3 software, encompassing both descriptive and inferential statistics.

Findings: Structural equation modeling and Sobel test results revealed the following: SR-HRM significantly impacts teachers' moral voice ($T\text{-Value} = 14.210 > 1.96$). SR-HRM significantly influences autonomous motivation ($T\text{-Value} = 21.677$) and controlled motivation ($T\text{-Value} = 18.474$). Autonomous motivation ($T\text{-Value} = 8.099$) and controlled motivation ($T\text{-Value} = 11.178$) significantly affect moral voice. SR-HRM indirectly affects moral voice through autonomous motivation ($T\text{-Value} = 2.645$) and controlled motivation ($T\text{-Value} = 3.894$).

Discussion and Conclusion: SR-HRM serves as a key mechanism that enhances teacher motivation through both autonomous and controlled pathways. The synergy between these motivations creates a dynamic balance between intrinsic and extrinsic motivation, fostering ethical behaviors and improving educational performance. While external mechanisms like rewards and evaluations may yield short-term results, over-reliance on them can undermine intrinsic responsibility and condition ethical behaviors on incentives. Conversely, autonomous motivation—rooted in meaningful work, self-efficacy, and alignment with ethical values—is more sustainable but requires cultural and psychological support.



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management (RSM)

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

Implementing SR-HRM strategies can elevate ethical culture in organizations. Educational institutions must prioritize social responsibilities and adopt supportive behaviors to positively influence teachers' social and ethical well-being. Teachers motivated autonomously are more likely to proactively address ethical concerns and act responsibly. Thus, SR-HRM fosters an ethical and supportive environment, strengthening autonomous motivation, which in turn enhances moral voice. This process creates a virtuous cycle, beginning with an ethical environment and culminating in reinforced ethical and social behaviors among teachers.

Acknowledgments: We extend our gratitude to the teachers who participated in this study, as well as to the editors, reviewers, and members of the Journal of Religion, Spirituality, and Management for their valuable insights.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.

Keywords: Voice of Ethics, Motivation, Socially Responsible Human Resource Management, Teachers.

Cite this article: Aslani, Farshid, and Mohammadi, Marzieh (2025). Examining the Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Moral Voice: The Mediating Role of Motivation. *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 12(26): 163-196.

بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاق با نقش میانجی انگیزش

فرشید اصلانی^۱ ، مرضیه محمدی^۲

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

E.aslani@pnu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

moh13560@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۶

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: در دنیای رقابتی امروز، منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی سرمایه فکری و اجتماعی، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. ازاین‌رو، مدیریت منابع انسانی، بر لزوم مدیریت مؤثر سرمایه انسانی در جهت اثربخشی سازمانی تأکید دارد و سرمایه انسانی زمانی تأثیرگذار خواهد بود که در بستری همراه با آموزش، سلامت شغلی و توسعه ارزش‌های اخلاقی رشد یابد. امروزه مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی به‌عنوان دو مفهوم اساسی در ادبیات مدیریت به هم مرتبط شده‌اند. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، به‌وسیله ترویج ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی می‌تواند انگیزه و شرایط لازم را برای معلمان فراهم کند تا آزادانه و نقادانه نظرات و پیشنهادات خود را در جهت بهبود فرآیندهای آموزشی بیان کنند.





هدف از این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاق با نقش میانجی انگیزش معلمان دوره ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر بود. امروزه اهمیت آوای اخلاقی در محیط‌های آموزشی به‌ویژه در مدارس به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. آوای اخلاقی به معنای ابراز نگرانی‌های اخلاقی یا پیشنهادات سازنده در جهت بهبود وضعیت‌های نادرست است که می‌تواند در قالب انتقاد سازنده، پیشنهادات اصلاحی یا اعلام نارضایتی از رفتارهای غیراخلاقی به‌عنوان ابزاری برای اصلاح و ارتقای وضعیت‌ها به‌کار رود. در این راستا، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی که به‌طور مستقیم با رفتارهای اخلاقی کارکنان در ارتباط است، نقش اساسی در ایجاد فضایی برای ابراز آوای اخلاقی ایفا می‌کند. این نوع از مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی به‌وسیله ترویج ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی می‌تواند انگیزه و شرایط لازم را برای ابراز نظرات و پیشنهادات در جهت بهبود فرآیندهای آموزشی ایجاد کند و از این طریق به ارتقای کیفیت آموزش کمک نماید. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف کاهش شکاف‌های تحقیقاتی موجود و بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای یادشده طراحی و اجرا شد تا مشخص شود که آیا مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌تواند بر آوای اخلاقی معلمان تأثیرگذار باشد و نقش انگیزش معلمان به‌عنوان یک متغیر میانجی در این رابطه چیست؟

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، شامل ۲۵۰ نفر از معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر در سال ۱۴۰۳ بود که تعداد ۱۵۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه استاندارد مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی (اورلیتزکی و سوانسون، ۲۰۰۶)، پرسش‌نامه انگیزش خودمختار (گریوز و همکاران، ۲۰۱۳)، پرسش‌نامه انگیزش کنترل‌شده (گوی و همکاران، ۲۰۰۰) و پرسش‌نامه آوای اخلاقی (لی و همکاران، ۲۰۱۷) بود. مقیاس‌های استفاده شده، از نظر روایی سازه، همگرا و محتوایی معتبر تلقی می‌شوند. پژوهش‌ها و مقالات مختلف نشان داده‌اند که این مقیاس‌ها به‌طور مؤثری مفاهیم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، انگیزش خودمختار، انگیزش کنترل‌شده و صدای اخلاقی را اندازه‌گیری کرده‌اند و به نتایج معتبر و قابل اطمینانی منتهی شده‌اند. در پژوهش حاضر، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 26 و SMART PLS 3 تجزیه و تحلیل شده است.



نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو نوع آمار توصیفی و استنباطی است. آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی نمونه آماری و آمار استنباطی برای بررسی فرضیات تحقیق استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل معادلات ساختاری و آزمون سوبل نشان داد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر با مقدار $T\text{-Val} = 1.42/210$ ، که از $1/96$ بزرگ‌تر می‌باشد، تأثیر معناداری دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر انگیزش خودمختار معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر با مقدار $T\text{-Value}$ برابر با $21/677$ تأثیر معناداری دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر انگیزش کنترل‌شده معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر با مقدار $T\text{-Value}$ برابر با $18/474$ تأثیر معناداری دارد. انگیزش خودمختار بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با $T\text{-Value}$ برابر با $8/099$ تأثیر معنادار دارد. انگیزش کنترل‌شده بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با $T\text{-Value}$ برابر با $11/178$ تأثیر معنادار دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با میانجی‌گری انگیزش خودمختار با $T\text{-Value}$ برابر با $2/645$ تأثیر معنادار دارد و در نهایت مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با میانجی‌گری انگیزش کنترل‌شده با $T\text{-Value}$ برابر با $3/894$ تأثیر معناداری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به‌عنوان یک سازوکار کلیدی، انگیزش معلمان را از دو مسیر انگیزش خودمختار و کنترل‌شده تقویت می‌کند. ترکیب این دو نوع انگیزش به ایجاد تعادلی پویا میان انگیزش درونی و بیرونی منجر شده که زمینه‌ساز ارتقای رفتارهای اخلاقی و کیفیت عملکرد آموزشی می‌باشد. این هم‌افزایی موجب می‌شود معلمان ضمن حفظ تعهد ذاتی به اخلاق حرفه‌ای، تحت تأثیر مشوق‌های سازمانی نیز به بهبود مستمر عملکرد و رعایت استانداردهای اخلاقی متعهد باشند. از طرفی تأکید صرف بر سازوکارهای بیرونی مانند پاداش، کنترل و ارزیابی، هرچند در کوتاه‌مدت اثربخش است؛ اما ممکن است در بلندمدت به تضعیف حس مسئولیت‌پذیری درونی بینجامد و رفتارهای اخلاقی را مشروط به مشوق‌ها کند. از سوی دیگر، انگیزش خودمختار که از درک معنادار شغل، احساس خودکارآمدی و تعلق به ارزش‌های اخلاقی برمی‌خیزد،



پایدارتر و عمیق‌تر است؛ اما تحقق آن نیازمند بسترسازی فرهنگی و حمایت‌های روانی است. اجرای استراتژی‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به ارتقای فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها منجر شود. سازمان‌های آموزشی باید به مسئولیت‌های اجتماعی خود توجه داشته و رفتارهای حمایتی اتخاذ کنند تا تأثیر مثبتی بر رفاه اجتماعی و اخلاقی معلمان داشته باشد. براساس این، معلمان به صورت خودجوش انگیزش یافته، نگرانی‌ها و مسائل اخلاقی محیط را پیگیری و مطرح نموده و خود نیز در رفتارهایشان مسئولیت‌پذیر و اخلاقی عمل می‌کنند. در نتیجه به‌طور تلویحی می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی با ایجاد محیطی اخلاقی و حمایتگر باعث تقویت انگیزش خودمختار معلمان می‌شود. این انگیزش به‌نوبه خود زمینه‌ساز افزایش آوای اخلاق خواهد بود؛ زیرا معلمان بیشتر تمایل دارند که در یک فضای شفاف و مسئولانه نگرانی‌های خود را مطرح کرده و برای بهبود رفتارهای نادرست در محیط آموزشی تلاش کنند. به‌دیگرسخن، این فرآیند نشان‌دهنده یک چرخه مثبت است که از یک محیط اخلاقی و مسئولانه شروع می‌شود و به تقویت رفتارهای اخلاقی و اجتماعی در میان معلمان منجر می‌شود.

تقدیر و تشکر: از معلمانی که در این پژوهش مشارکت داشتند و از نظرات ارزشمند سردبیر و داوران و اعضای محترم فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت قدردانی می‌نمایم.

تضاد منافع: هیچ تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.

واژگان کلیدی: آوای اخلاق، انگیزش، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، معلمان.

استناد: اصلانی، فرشید، و محمدی، مرضیه (۱۴۰۴). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاق با نقش میانجی انگیزش. مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت ۱۲(۲۶):

۱. مقدمه و بیان مسئله

در دنیای رقابتی امروز، منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی سرمایه فکری و اجتماعی، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند (کوچینکه،^۱ ۲۰۲۳). از این رو، مدیریت منابع انسانی، بر لزوم مدیریت مؤثر سرمایه انسانی در جهت اثربخشی سازمانی تأکید دارد (علی و همکاران، ۲۰۲۳) و سرمایه انسانی زمانی تأثیرگذار خواهد بود که در بستری همراه با آموزش، سلامت شغلی و توسعه ارزش‌های اخلاقی رشد یابد (عیسی زاده، ۲۰۲۲). امروزه مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی به عنوان دو مفهوم اساسی در ادبیات مدیریت به هم مرتبط شده‌اند. اگرچه تاکنون، تحقیقات متعددی در هر دوزمین به طور موازی توسعه یافته است، لازم است ارتباط بین هر دو مفهوم و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان‌ها به طور عمیق‌تری بررسی شود (حیدری هراتمه، ۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی^۲ (SRHRM)، با مدیریت منابع انسانی عادی تفاوت‌های اساسی دارد؛ درحالی‌که مدیریت منابع انسانی عادی بر بهره‌وری و کارایی کارکنان تمرکز دارد، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به طور خاص بر مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی سازمان در قبال کارکنان تأکید می‌کند. این نوع مدیریت شامل عناصری مانند رعایت قوانین کار، حمایت از رفاه کارکنان و تسهیل فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان می‌باشد (امیدی و دال زوتو، ۲۰۲۲) و هدف آن ارتقای اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی و تدوین خط‌مشی‌هایی برای تأثیرگذاری بر رفتار و نگرش کارکنان است (شن و بنسون، ۲۰۱۶^۴).

نتایج مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌تواند شامل بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی، افزایش تعهد سازمانی کارکنان و تقویت اعتماد باشد. همچنین، این رویکرد می‌تواند به ایجاد محیط کاری اخلاقی‌تر و کاهش استرس‌های شغلی کمک کند (فام^۵ و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی، مسئولیت‌های خود نسبت به جامعه، شامل احترام به حقوق انسانی، حفاظت از محیط‌زیست، رعایت اصول اخلاقی و توسعه پایدار را نیز به‌خوبی انجام می‌دهد (یوسلم^۶ و

1. Kuchinke

2. Socially Responsible Human Resource Management

3. Omididi & Dal Zotto

4. Benson

5. Pham

6. Yuslem

همکاران، ۲۰۲۲). در این راستا، با توجه به ویژگی‌ها و جایگاه کلیدی نهاد آموزش و پرورش، پذیرش مسئولیت اجتماعی توسط نیروهای این نهاد، ازجمله مسائلی است که امروزه مورد توجه نظریه‌پردازان و سیاست‌گذاران آموزشی قرار گرفته است (اصغرنژاد و همکاران، ۱۴۰۲).

ازسوی دیگر، تحقق مدیریت منابع انسانی اخلاقی در سازمان‌ها، مستلزم تعریف صحیح اخلاق، بررسی الزامات و ارزیابی دقیق پیامدهای اجرای آن در جهت پیشرفت سازمان است (فتحی و پورعزت، ۱۴۰۳). از نظر رشدی‌فرخی و همکاران (۱۴۰۳)، برای داشتن مدیریت منابع انسانی کارآمد، باید یک سیستم اخلاقی کارآمد نیز در نظر گرفته شود. مدیریت اخلاقی منابع انسانی شامل ترویج اصول و شیوه‌هایی مانند انصاف، عدالت و احترام به افراد است. بنابراین، یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی، ترویج اخلاق سازمانی است (قیاسوند و شهاست، ۱۳۹۶). در این راستا، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی از طریق تقویت حس تعهد اخلاقی، مالکیت اخلاقی و حمایت سازمانی، محیطی را فراهم می‌کند که کارکنان احساس راحتی بیشتری برای مشارکت در بحث‌های اخلاقی و ارائه پیشنهادات سازنده داشته باشند (فام و همکاران، ۲۰۲۴).

ازطرفی، توجه به نیازهای درونی و فطری انسان به‌عنوان منبعی بنیادین برای انگیزش و جهت‌دهی رفتار، ضروری است (صحت و محمدی، ۱۴۰۲). مدیرانی که در ایجاد انگیزش در میان کارکنان موفق هستند، محیطی فراهم می‌آورند که اهداف شغلی را با نیازهای کارکنان هم‌راستا نموده و زمینه ارضای این نیازها را فراهم کند (لگزی و همکاران، ۱۴۰۲). معلمان یکی از مؤثرترین نیروها در بازسازی جامعه به شمار می‌روند و انگیزش شغلی آنان از اهمیت بسیاری برخوردار است (مؤمن‌فر و همکاران، ۱۴۰۰). معلمان با انگیزه، با ارتقای مشارکت و علاقه‌مندی دانش‌آموزان، نقش مؤثری در بهبود فرایند یادگیری ایفا می‌کنند (پارسایی و ترکیان تبار، ۱۴۰۰). در فرآیند آموزش لازم است معلمان افزون‌بر رعایت هنجارهای حرفه‌ای، نقش الگویی خود را در ترویج اخلاق و ارزش‌هایی چون مسئولیت‌پذیری، احترام و وظیفه‌شناسی ایفا کنند (رکن الدینی و همکاران، ۱۴۰۱). به همین دلیل، برنامه‌ریزی جهت بهسازی منابع انسانی آموزشی و توانمندسازی و افزایش انگیزش معلمان امری ضروری است که در آن، اخلاق کاری نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲).

از نظر خدیوی و همکاران (۱۴۰۳) نیز، حرفه معلمی به واسطه ماهیت آن و ارتباط مستمر با دانش‌آموزان، مستلزم برخورداری از دیدگاه اخلاقی قوی است و این دیدگاه می‌تواند به ایجاد جو مطلوب اخلاقی و بهبود فضای تربیتی کمک کند. مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، می‌تواند نقش مؤثری در تقویت آوای اخلاقی در محیط‌های آموزشی ایفا کند. این رویکرد، با ترویج ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی، فضایی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان از جمله معلمان قادرند نگرانی‌های اخلاقی خود را آزادانه بیان کرده و پیشنهاد‌های اصلاحی برای بهبود فرآیندهای آموزشی ارائه دهند. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر از طریق تقویت تعهد اخلاقی و پرورش حس مالکیت اخلاقی، زمینه بروز رفتارهای اخلاق‌مدار در محیط کار را فراهم می‌کند (فام و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، این نوع مدیریت می‌تواند از طریق حمایت سازمانی و تعهد عاطفی، انگیزه کارکنان را برای مشارکت در بهبود کیفیت آموزش افزایش دهد (پیمنتا و همکاران، ۲۰۲۳).

نظام آموزش و پرورش، به‌ویژه در مقطع ابتدایی، با چالش‌هایی نظیر افت انگیزش شغلی معلمان، کاهش تعهد حرفه‌ای و محدود شدن بسترهای ابراز رفتارهای اخلاقی روبه‌روست؛ درحالی‌که انتظار می‌رود معلمان به‌عنوان عناصر کلیدی فرآیند آموزش، نگرانی‌های اخلاقی و اصلاحی خود را در راستای بهبود محیط تربیتی ابراز کنند، ساختارهای اداری و مدیریتی موجود، کمتر به آنها فرصت و انگیزه این اقدام را می‌دهد. این ضعف، بر کیفیت تعاملات آموزشی، فضای کلاس و در نهایت عملکرد دانش‌آموزان اثرگذار است. ازسوی دیگر، در دهه‌های اخیر، توجه به رویکردهای انسانی و اخلاق‌مدار در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در قالب مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، افزایش یافته است. این رویکرد با تکیه بر اصول عدالت، اخلاق سازمانی، مشارکت کارکنان و رفاه شغلی، زمینه‌ساز رفتارهایی مانند آوای اخلاقی در کارکنان می‌شود. باوجوداین، اغلب پژوهش‌ها در این زمینه در حوزه صنعت یا سازمان‌های خدماتی انجام شده و کمتر به بافت آموزشی پرداخته‌اند. همچنین، رابطه بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و آوای اخلاقی در میان معلمان، به‌ویژه با در نظر گرفتن نقش انگیزش شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی، به‌طورجامع بررسی نشده است. براساس این، پژوهش حاضر با هدف

پرو کردن این خلأ نظری و عملی، به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی معلمان ابتدایی می‌پردازد و نقش انگیزش معلمان را در این فرایند تحلیل می‌کند.

۲. چهارچوب و مبانی نظری

۲-۱. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی

مسئولیت‌پذیری یک الزام و تعهد درونی از سوی فرد است (عسگری، ۱۴۰۲) و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به معنای آن است که فرد خود را نسبت خویشتن و موقعیتی که در آن قرار گرفته است و نیازها و بهروزی دیگران مسئول بداند (موسیوند و بگیان، ۱۳۹۹). هولمه، مسئولیت اجتماعی را به‌عنوان درکی مشترک از ترویج رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان و نیز رشد و تعالی اعضای سازمان تعریف می‌کند (زارع و همکاران، ۱۴۰۳). مسئولیت اجتماعی موضوع جدیدی نیست؛ اما منافع جدید آن دلیل افزایش علاقه دانشگاهیان و متصدیان به این موضوع شده است (زارع و همکاران، ۱۴۰۳). مدیریت منابع انسانی به معنای به‌کارگیری مؤثر نیروی انسانی در راستای اهداف سازمان و شامل کارکردهایی همچون آموزش، توسعه، انگیزش و نگهداشت کارکنان است (امیری و همکاران، ۱۳۹۹). در این خصوص، شن و ژو^۱ (۲۰۱۱)، زمینه مدیریت منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی را یکپارچه کرده و شیوه جدیدی از مدیریت منابع انسانی را پیشنهاد دادند.

۲-۲. آوای اخلاق

بشریت پس از طی دوره‌های مختلف، در تلاش است تا رویکردی عقلانی و اخلاقی را در پیش گیرد؛ از این جهت می‌توان اخلاق را مرکز و کانون تحولات امروز و آینده دانست (ماکسول و شویمر، ۲۰۱۶). اخلاق، زمینه دستیابی به صفات مطلوب و دوری از صفات نامطلوب را فراهم می‌کند (بشارتی و همکاران، ۱۴۰۴). در این راستا، لی و همکاران (۲۰۱۷)، نوعی از رفتار خاص اخلاقی خودجوش را به‌عنوان آوای اخلاقی تعریف کردند؛ به این معنا که کارکنان به‌صورت تیمی، درباره رفتارهای غیراخلاقی

1. Shen & Zhu

2. Maxwell & Schwimmer

در محیط کار بحث و پیشنهاد می‌دهند که این رفتار به کشف مشکلات غیراخلاقی در سازمان کمک و از رفتارهای غیراخلاقی جلوگیری می‌کند (ژنگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). دو نوع آوای اخلاقی شامل آوای اخلاقی حمایتی یا ترویجی (احساس ارتقاء اخلاقی) و آوای اخلاقی بازدارنده (احساس تهدید) وجود دارد که این احساسات به‌طور متفاوت بر واکنش همکاران به صدای اخلاقی اثرگذارند. آوای اخلاقی ترویجی می‌تواند در همکاران احساس مثبت ایجاد کرده و باعث حمایت آنها از صدای اخلاقی شود (چن و تروینو، ۲۰۲۲).

۲-۳. انگیزش

انگیزش عاملی درونی است که رفتار و عملکرد فرد را در جهت مشخصی هدایت می‌کند، احساس اشتیاق و رغبت برای انجام کار ایجاد می‌کند و فرد در نتیجه این انگیزه، تلاش‌های خود را برای انجام آن کار خاص متمرکز می‌کند (فقیه، ۱۴۰۳). ابعاد انگیزش شامل انگیزش خودمختار حالتی است که در آن افراد می‌توانند از طریق اراده و انتخاب خود عمل کنند (گانه و دسی، ۲۰۰۵^۳؛ دسی و رایان، ۲۰۰۸^۴) و انگیزش کنترل‌شده که توسط رویدادهای بیرونی (مانند پاداش، تأیید دیگران، تنبیه و ترس) آغاز و حفظ می‌شود (باویک^۵ و همکاران، ۲۰۱۸؛ تیان^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). رایبیز^۷ (۱۹۹۸)، انگیزش را رفتارهای بیرونی می‌داند و معتقد است کسانی که دارای انگیزش هستند، فعالیت بیشتری نسبت به کسانی که انگیزش ندارند، انجام می‌دهند. اخیراً پژوهشگران به بررسی روش‌های تحریک صدای اخلاقی کارکنان در محیط کار روی آورده‌اند، در این خصوص، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌تواند از طریق برآورده کردن نیازهای روانشناختی اساسی، سیستم حقوق، ارتقا و ارزیابی عملکرد، صدای اخلاقی کارکنان را تحریک کند (ژائو^۸ و همکاران، ۲۰۲۳).

-
1. Zheng
 2. Chen & Trevino
 3. Gagne & Deci
 4. Ryan
 5. Bavik
 6. Tian
 7. Robbins
 8. Zhao

۳. پیشینه تجربی پژوهش

متاجی نیمور و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان اخلاق و مسئولیت اجتماعی در برنامه درسی توسعه منابع انسانی و برنامه‌های آموزشی انجام دادند. نتایج نشان داد اخلاق و مسئولیت اجتماعی در برنامه درسی توسعه منابع انسانی به‌طور کافی مورد توجه قرار نگرفته و دانشجویان و متخصصان این حوزه آموزش‌های لازم برای مدیریت مسائل اخلاقی و مسئولیت اجتماعی را به‌طور جامع دریافت نمی‌کنند که این موضوع باعث ضعف در توانمندی آنها برای ایجاد و حفظ محیط‌های کاری اخلاق‌مدار و مسئولیت‌پذیر می‌شود. مطالعه فتحی و پورعزت (۱۴۰۳)، به بررسی مفاهیم مشترک در حوزه اخلاق و بررسی مقایسه‌ای و بازنگری مفهوم اخلاق در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر حقیقت پرداخت. نتایج نشان می‌دهد با رعایت اخلاق، افراد انگیزه کافی برای انجام امور سازمانی را دارند. نتایج مطالعه محمدی و همکاران (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی باید برای بهبود اشتیاق شغلی، فرهنگ اخلاقی را در سازمان نهادینه کنند. یافته‌های مطالعه اصغرزاد و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان بررسی نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی در رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اشتیاق شغلی معلمان شهردهدشت نشان داد متغیرهای سرمایه اجتماعی و مسئولیت اجتماعی در بهبود اشتیاق شغلی معلمان تأثیر معنادار دارند.

نتایج پژوهش ژائو و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و آوای اخلاقی کارکنان براساس نظریه خودتعیینی مشخص کرد که SRHRM آوای اخلاقی کارکنان را ارتقا می‌دهد و این ارتباط مثبت از طریق انگیزش خودمختار میانجی‌گری می‌شود. شیانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۴) براساس نظریه شناخت اجتماعی اخلاق، مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده‌ای طراحی کردند که نشان داد ادراک «تظاهر به اخلاقی بودن» از طریق فاصله‌گذاری اخلاقی، تحت تأثیر سطح فشار رقابتی (بالا یا پایین) به‌طور منفی یا مثبت بر آوای اخلاقی تأثیر می‌گذارد. مطالعه یو و همکاران^۲ (۲۰۲۴) با استفاده از نظریه اخلاق وظیفه‌گرا، تأثیر نقض‌های اخلاقی شرکت علیه ذینفعان خارجی بر واکنش‌های عاطفی (خشم و همدردی) و رفتاری (افشای اطلاعات و رفتار جبران‌کننده) کارکنان را بررسی کردند.

1. Xiang

2. Yue

نتایج نشان داد که ادراک نقض اخلاقی، با تأثیر متقابل مسئولیت اجتماعی، احساسات کارکنان را شکل داده و این احساسات به نوبه خود بر رفتارهای اخلاقی آنان اثر می‌گذارد.

پژوهش‌ها و دوان^۱ (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر احتمالی مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی با تأکید بر اثر میانجی‌گری انگیزش خدمت عمومی و تأثیر تعدیلی رهبری اخلاقی از طریق تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی پرداخت. نتایج نشان داد، ارتباط معناداری بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و رهبری اخلاقی و تأثیرات آن بر آوای اخلاقی وجود دارد. افزون بر این، ارتباط غیرمستقیم بین مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی و آوای اخلاقی از طریق انگیزش خدمت عمومی وجود دارد. مطالعه لیو^۲ و همکاران (۲۰۲۲) رابطه هویت اخلاقی کارکنان با رفتار آوای آنان را بررسی نمود. نتایج نشان داد هویت اخلاقی به طور مثبت بر رفتار آوا تأثیر می‌گذارد و مشارکت در کار نقش میانجی انگیزشی این ارتباط را ایفا می‌کند.

براساس مرور پیشینه نظری و تجربی، سؤال اصلی این پژوهش به این شرح تدوین می‌شود: آیا مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌تواند از طریق افزایش انگیزش معلمان، آوای اخلاقی آنان را در محیط‌های آموزشی تقویت کند؟ نوآوری پژوهش حاضر، در چند بعد قابل توجه است: این پژوهش برای نخستین بار رویکرد مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر را در زمینه آموزش و پرورش و در میان معلمان ابتدایی بررسی می‌کند؛ درحالی‌که اغلب مطالعات پیشین بر محیط‌های صنعتی و تجاری متمرکز بوده‌اند.

پژوهش حاضر با ترکیب سه متغیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، انگیزش معلمان و آوای اخلاقی، الگویی جدید برای تحلیل رفتار اخلاقی در سازمان‌های آموزشی ارائه می‌دهد.

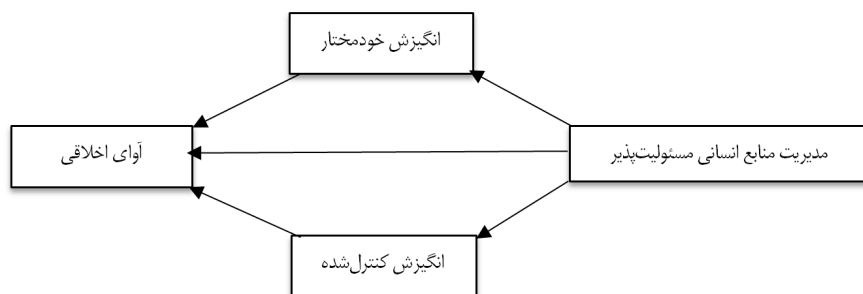
خلاً پژوهش‌های بومی در زمینه رفتار اخلاقی معلمان در ایران، به‌ویژه در چهارچوب نظریه‌های جدید مدیریت منابع انسانی، از چالش‌های موجود در ادبیات علمی است که این پژوهش به آن پاسخ می‌دهد.

یافته‌های این تحقیق در سیاست‌گذاری آموزشی، می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه

1. Ha & Doan

2. Liu

منابع انسانی در آموزش و پرورش، به‌ویژه در جهت ارتقای انگیزش، اخلاق حرفه‌ای و مشارکت معلمان فراهم کند. همچنین، فرضیه اصلی پژوهش حاضر به این صورت مطرح می‌شود: مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاق با نقش میانجی انگیزش معلمان تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است که به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۰ نفر از معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر در سال ۱۴۰۳ بود که تعداد ۱۵۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۵ درصد و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه شامل مقیاس ۶ آبتمی براساس پرسش‌نامه استاندارد (اورلیتزکی و سوانسون)^۱ (۲۰۰۶) برای متغیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌باشد. مقیاس یادشده، با استفاده از آلفای کرونباخ برای اندازه‌گیری پایایی بررسی شده است. در بسیاری از مقالات، این مقیاس دارای آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. برای مثال، در تحقیق شن و بنسون^۲ (۲۰۱۶)، ضریب آلفای کرونباخ مقیاس مسئولیت اجتماعی شرکتی که استفاده کردند، ۰/۸۹۶ بود که

1. Orlitzky & Swanson
2. Shen & Benson

نشان‌دهنده پایایی بالاست. برای اندازه‌گیری متغیر انگیزش خودمختار، از مقیاس ۶ آیتمی استفاده شد که گریوز^۱ و همکاران (۲۰۱۳) توسعه داده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس برابر با ۰/۷۹۷ و پایایی آن قابل قبول می‌باشد. برای اندازه‌گیری انگیزش کنترل‌شده، طبق روش و پیشنهاد باویک^۲ و همکاران (۲۰۱۸)، از مقیاس ۳ آیتمی استفاده شد که گوی^۳ و همکاران (۲۰۰۰) توسعه داده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس برابر با ۰/۷۵۴ می‌باشد. آوای اخلاقی با استفاده از مقیاس ۳ آیتمی اندازه‌گیری شد که لی و همکاران (۲۰۱۷) توسعه داده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس برابر با ۰/۷۳۷ می‌باشد. مقیاس‌های استفاده شده، از نظر روایی سازه، همگرا و محتوایی معتبر تلقی می‌شوند. پژوهش‌ها و مقالات مختلف نشان داده‌اند که این مقیاس‌ها به‌طور مؤثری مفاهیم مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، انگیزش خودمختار، انگیزش کنترل‌شده و صدای اخلاقی را اندازه‌گیری کرده‌اند و به نتایج معتبر و قابل اطمینانی منتهی شده‌اند. در پژوهش حاضر، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزارهای SPSS 26 و SMART PLS 3 تجزیه و تحلیل شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو نوع آمار توصیفی و استنباطی است. آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی نمونه آماری و آمار استنباطی برای بررسی فرضیات تحقیق استفاده شد.

۵. یافته‌ها

درخصوص اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش حاضر، شرکت‌کنندگان شامل ۸۹ نفر مرد (۵۸/۹ درصد) و ۶۲ نفر زن (۴۱/۰۵ درصد) بودند. از این تعداد، ۳۵ نفر (۲۳/۱۸ درصد) بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۷۲ نفر (۴۷/۶۸ درصد) بین ۳۶ تا ۴۵ سال، ۴۴ نفر (۲۹/۱۴ درصد) ۴۶ سال به بالا بودند. تعداد ۸۹ نفر (۵۸/۹۴ درصد) دارای مدرک کارشناسی و ۶۲ نفر (۴۱/۰۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند.

1. Graves
2. Bavik
3. Guay

جدول ۱. تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	میان	انحراف معیار
انگیزش خودمختار	۴/۰۷	۴/۰۰	۰/۸۲۴
انگیزش کنترل‌شده	۴/۰۹	۴/۰۰	۰/۸۲۷
آوای اخلاقی	۴/۲۱	۴/۵۰	۰/۷۲۶
مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی	۳/۹۲	۴/۰۰	۰/۹۳۵

مطابق جدول ۱ متغیرها از میانگین مناسبی برخوردار هستند و متغیر آوای اخلاقی دارای بالاترین میانگین می‌باشد. در ادامه برای بررسی رابطه متغیرهای پژوهش از آزمون تحلیل معادلات ساختاری با نرم افزار PLS استفاده شده است.

جدول ۲. مقادیر روایی و پایایی مربوط به هرکدام از متغیرها

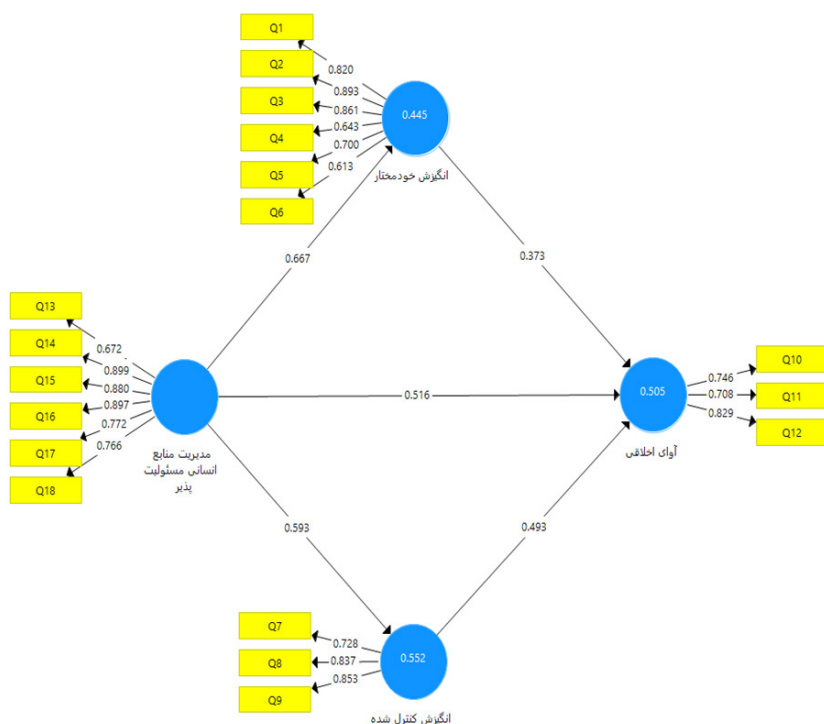
ردیف	سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
۱	آوای اخلاقی	۰/۸۲۵	۰/۸۴۹	۰/۷۳۷
۲	انگیزش خودمختار	۰/۹۸۷	۰/۷۵۲	۰/۵۴۹
۳	انگیزش کنترل‌شده	۰/۷۲۵	۰/۹۳۷	۰/۵۲۵
۴	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی	۰/۸۲۵	۰/۸۱۲	۰/۶۸۷

برای تعیین پایایی، از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. براساس جدول ۲ ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای ۴ سازه مورد نظر بالاتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد مدل از پایایی مناسب برخوردار است. مقدار روایی همگرا نشان‌دهنده میزان همبستگی متغیرهای مشاهده‌پذیر می‌باشد. طبق جدول، مقادیر روایی همگرای سازه‌های تحقیق بیشتر از ۰/۵ می‌باشد؛ ازاین‌رو روایی همگرای مدل پژوهش حاضر نیز تأیید شد.

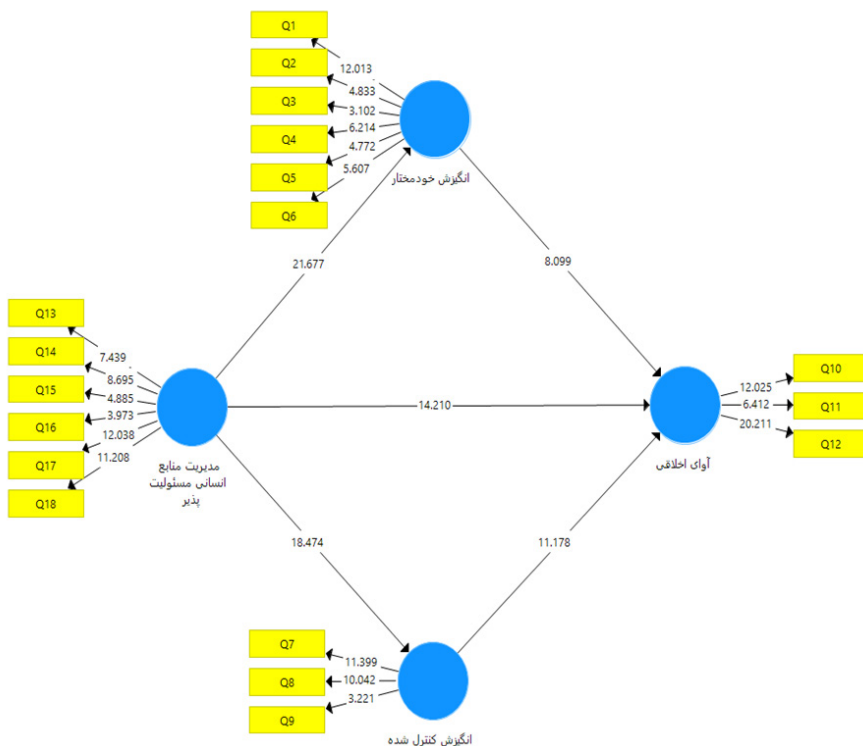
جدول ۳. بررسی روایی واگرایی مدل پژوهش با معیار فورنل و لارکر

ردیف	سازه	۱	۲	۳	۴
۱	آوای اخلاقی	۰/۸۵۹			
۲	انگیزش خودمختار	۰/۵۱۷	۰/۷۴۱		
۳	انگیزش کنترل‌شده	۰/۷۴۲	۰/۵۶۰	۰/۷۰۶	
۴	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی	۰/۷۶۴	۰/۵۵۷	۰/۲۶۷	۰/۸۲۹

براساس معیار فورنل و لارکر، یک متغیر پنهان در مقایسه با دیگر متغیرهای پنهان باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر، روایی تشخیصی بالایی دارد (فورنل و لارکر،^۱ ۱۹۸۱). براساس جدول ۳، مجذور روایی همگرایی هر سازه از مقادیر همبستگی بین سازه‌های دیگر بزرگ‌تر می‌باشد؛ ازاین‌رو مدل تحقیق، از نظر روایی و اگر مطابق روش فورنل و لارکر مورد تأیید می‌باشد. برای بررسی مدل ساختاری، از ضرایب تخمین استاندارد و مقادیر ضرایب معناداری (t) مطابق با شکل ۲ و ۳ استفاده شد.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش مربوط به فرضیه‌ها با مقادیر ضرایب استاندارد شده (بتا)



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش مربوط به فرضیه‌ها با مقادیر ضرایب معناداری t (مقادیر بحرانی)

جدول ۴. نتایج ساختاری برازش مدل پژوهش

مسیر	f^2		
مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی → آوای اخلاقی	۰/۴۲۵		
مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی → انگیزش خودمختار	۰/۵۴۸		
مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی → انگیزش کنترل شده	۰/۴۹۸		

۰/۵۰۳				انگیزش خودمختار ← آوای اخلاقی
۰/۶۶۴				انگیزش کنترل شده ← آوای اخلاقی
R ²	Q ² (1-SSE/SSO)	SSE	SSO	متغیر
۰/۵۰۵	۰/۲۲۵	۹۲/۹۵۸	۱۲۰/۰۰۰	آوای اخلاقی
۰/۴۴۵	۰/۴۸۲	۱۸۸/۷۲۹	۳۶۴/۰۰۰	انگیزش خودمختار
۰/۵۵۲	۰/۳۴۷	۲۳۷/۷۳۷	۳۶۴/۰۰۰	انگیزش کنترل شده
-	۰/۳۱۹	۳۷۰/۷۷۷	۳۶۴/۰۰۰	مدیریت منابع انسانی مسئولیت پذیر اجتماعی
GOF= $\sqrt{0.5*0.6}=0/54$				

معیار f^2 شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از، اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است (هیر^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). براساس جدول ۴ اندازه اثر مسیر روابط فوق از حد بالایی برخوردار بوده و از نظر پارامتر f^2 دارای وضعیت خوبی هستند؛ ازاین‌رو مدل تحقیق از نظر شاخص f^2 مورد تأیید می‌باشد. معیار Q^2 توسط استون و گیسر،^۲ (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن می‌باشد. این شاخص، برای متغیرهای تحقیق حاضر از وضعیت مطلوبی برخوردار است و مدل تحقیق از نظر وضعیت Q^2 مورد تأیید می‌باشد. ضریب تشخیص رگرسیون نشان می‌دهد که چه میزان از تغییرات متغیر وابسته تحت تأثیر متغیر مستقل بوده است. همچنین تا چه حدی بقیه تغییرات متغیر وابسته مربوط به سایر عوامل موجود در مسئله است. درحقیقت، R^2 میزان تبیین واریانس متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد

1. Hair

2. Stone & Geisser

(چیکو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی شده است (چاین^۲، ۱۹۹۸). سازه‌های تحقیق حاضر از نظر پارامتر R^2 از وضعیت خوبی برخوردار می‌باشند. تننهاوس^۳ و همکاران (۲۰۰۴) شاخص نکویی برازش را به‌عنوان یک معیار برازش کلی برای مدل PLS-SEM پیشنهاد کردند. این شاخص برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به‌صورت هم‌زمان بررسی می‌کند و با استفاده از میانگین هندسی شاخص ضریب تعیین (R^2) و میانگین شاخص‌های اشتراکی، قابل محاسبه است و طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average } (R^2)}$$

وتزلس^۴ و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته‌اند: بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ ضعیف، بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ متوسط و بیشتر از ۰/۳۶ قوی می‌باشد. در پژوهش حاضر مقدار شاخص GOF برابر با ۰/۵۴ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل اندازه‌گیری مناسب است و برازش کلی آن تأیید می‌شود.

جدول ۵. نتیجه فرضیه‌های پژوهش بر اساس نتایج مدل ساختاری

نتیجه	P-Value	t-value	(β) ضریب تأثیر	فرضیه
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۴/۲۱۰	۰/۵۱۶	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ← آوای اخلاقی
پذیرش	۰/۰۰۰	۲۱/۶۷۷	۰/۶۶۷	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ← انگیزش خودمختار
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۸/۴۷۴	۰/۵۹۳	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ← انگیزش کنترل شده
پذیرش	۰/۰۰۰	۸/۰۹۹	۰/۳۷۳	انگیزش خودمختار ← آوای اخلاقی
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۱/۱۷۸	۰/۴۹۳	انگیزش کنترل شده ← آوای اخلاقی

1. Chicco
2. Chin
3. Tenenhaus
4. Wetzels

پذیرش	۰/۰۰۰	۲/۶۴۵	۰/۲۴۸	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ← انگیزش خودمختار ← آوای اخلاقی
پذیرش	۰/۰۰۰	۳/۸۹۴	۰/۲۹۲	مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی ← انگیزش کنترل‌شده ← آوای اخلاقی

برای بررسی معناداری اثر متغیر میانجی در مدل مفهومی پژوهش، به نتایج آزمون سوبل استناد شد.

$$Z - value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

$$[P - Value \leq 0/05]$$

براساس جدول ۵ نتایج تحلیل معادلات ساختاری و آزمون سوبل نشان داد، که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر با مقدار T-Value برابر با ۱۴/۲۱۰، که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد، تأثیر معناداری دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر انگیزش خودمختار معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر با مقدار T-Value برابر با ۲۱/۶۷۷، تأثیر معناداری دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر انگیزش کنترل‌شده معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر با مقدار T-Value برابر با ۱۸/۴۷۴، تأثیر معناداری دارد. انگیزش خودمختار بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با T-Value برابر با ۸/۰۹۹، تأثیر معنادار دارد. انگیزش کنترل‌شده بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با T-Value برابر با ۱۱/۱۷۸، تأثیر معنادار دارد. مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با میانجی‌گری انگیزش خودمختار با T-Value برابر با ۲/۶۴۵، تأثیر معنادار دارد و در نهایت مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی بر آوای اخلاقی معلمان شهرستان شاهین‌شهر با میانجی‌گری انگیزش کنترل‌شده با T-Value برابر با ۳/۸۹۴، تأثیر معناداری دارد.

۶. بحث و نتیجه‌گیری

اجرای استراتژی‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به ارتقای فضای اخلاقی در سازمان‌ها منجر شود. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر

اجتماعی بر آوای اخلاق با نقش میانجی انگیزش معلمان دوره ابتدایی شهرستان شاهین‌شهر بود. نتایج تحلیل فرضیه نخست نشان داد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی از طریق انگیزش خودمختار معلمان، تأثیر مثبتی بر آوای اخلاقی آنان دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت در بافت فرهنگی و اجتماعی شهرستان شاهین‌شهر، که ساختار مدارس اغلب مبتنی بر روابط انسانی نزدیک‌تر، تعاملات اجتماعی بیشتر و ارزش‌های سنتی است، تقویت احساس خودمختاری و شایستگی معلمان ازسوی سازمان می‌تواند به بروز رفتارهای داوطلبانه اخلاقی منجر شود. بنابراین، معلمان با انگیزش درونی بالا، مسئولیت‌پذیرتر عمل کرده، مسائل اخلاقی را پیگیری و مطرح می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش ژائو و همکاران (۲۰۲۳) و ها و دوان (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

یافته‌های فرضیه دوم نشان داد مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی از طریق انگیزش کنترل‌شده، آوای اخلاقی معلمان را تقویت می‌کند. در بافت‌های بومی و شهرستان‌هایی مانند شاهین‌شهر، مداخلات مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی نظیر پاداش‌دهی منصفانه و حمایت‌های حرفه‌ای می‌تواند انگیزش بیرونی معلمان را هدفمند و اثربخش کند. انگیزش بیرونی می‌تواند به بروز رفتارهای اخلاقی از جمله بیان نگرانی و مشارکت در اصلاح محیط آموزشی منجر شود. این فرآیند نشان می‌دهد که حتی انگیزش غیرذاتی نیز در سایه راهبردهای مسئولانه منابع انسانی می‌تواند به ارتقای اخلاق حرفه‌ای و آوای اخلاق کارکنان در سیستم آموزش کمک کند. این یافته با نتایج پژوهش، ها و دوان (۲۰۲۴) مطابقت دارد.

براساس یافته‌ها، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به‌طور مستقیم بر آوای اخلاقی معلمان تأثیر معنادار دارد. این نتیجه حاکی از آن است که رویکردهای مسئولیت‌پذیر اجتماعی و اخلاق‌محور در مدیریت منابع انسانی مانند ارتقای عدالت رویه‌ای، احترام به کرامت حرفه‌ای معلمان، تقویت شفافیت تصمیم‌گیری و احساس تعلق، زمینه‌ساز جسارت اخلاقی و ابراز نظرات در این زمینه می‌شود. درحقیقت، نوعی هم‌راستایی ارزش‌ها شکل می‌گیرد که نه تنها فرهنگ سکوت را کاهش می‌دهد، بلکه با فراهم کردن زمینه آوای اخلاقی و پرورش عاملیت اخلاقی می‌تواند به بهبود پایدار کیفیت آموزش و انسجام در محیط مدرسه بینجامد. یافته یادشده با نتایج مطالعات شیانگ و همکاران (۲۰۲۴) و یو و همکاران (۲۰۲۴) همسو است.

مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی به‌عنوان یک سازوکار کلیدی، انگیزش معلمان را از دو مسیر انگیزش خودمختار و کنترل‌شده تقویت می‌کند. ترکیب این دو نوع انگیزش در بستر بومی شهرستان شاهین‌شهر، که با شرایط فرهنگی مخصوص به خود، مواجه است، منجر به ایجاد تعادلی پویا میان انگیزش درونی و بیرونی شده که زمینه‌ساز ارتقای رفتارهای اخلاقی و کیفیت عملکرد آموزشی می‌باشد. این هم‌افزایی موجب می‌شود معلمان ضمن حفظ تعهد ذاتی به اخلاق حرفه‌ای، تحت تأثیر مشوق‌های سازمانی نیز به بهبود مستمر عملکرد و رعایت استانداردهای اخلاقی متعهد باشند. این یافته با نتایج مطالعات اصغرنژاد و همکاران (۱۴۰۲) و ژانو و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

همچنین، انگیزش خودمختار و کنترل‌شده هر دو به‌عنوان عوامل مؤثر در تقویت آوای اخلاقی معلمان شناخته می‌شوند. انگیزش خودمختار، مبتنی بر تعلق خاطر درونی معلمان به ارزش‌ها و اصول اخلاقی است و معلمان را فراتر از نقش آموزشی، به پذیرش مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی وا می‌دارد و آنان را ترغیب می‌کند مسائل اخلاقی را بدون ترس از پیامدهای بیرونی شناسایی و نقد کنند. ازسوی دیگر، انگیزش کنترل‌شده نیز، معلمان را به شناسایی فعالانه مشکلات اخلاقی و گزارش آن تشویق می‌کند. این امر، نقش مهمی در حفظ و ارتقای استانداردهای اخلاقی در محیط آموزشی ایفا و به پیشگیری از بروز ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتاری در محیط مذکور کمک می‌کند. این یافته با نتایج مطالعات فتحی و پورعزت (۱۴۰۳) و محمدی و همکاران (۱۴۰۲) مطابقت دارد. همچنین با نتایج پژوهش یو و همکاران (۲۰۲۴) و لئو و همکاران (۲۰۲۲) نیز همسو است.

تحلیل نتایج بیانگر آن است که تأکید صرف بر سازوکارهای بیرونی مانند پاداش، کنترل و ارزیابی، هرچند در کوتاه‌مدت اثربخش است؛ اما ممکن است در بلندمدت به تضعیف حس مسئولیت‌پذیری درونی بینجامد و رفتارهای اخلاقی را مشروط به مشوق‌ها سازد. ازسوی دیگر، انگیزش خودمختار که از درک معنادار شغل، احساس خودکارآمدی و تعلق به ارزش‌های اخلاقی برمی‌خیزد، پایدارتر و عمیق‌تر است؛ اما تحقق آن نیازمند بسترسازی فرهنگی و حمایت‌های روانی است که در بسیاری از مناطق نیمه‌مرکزی مانند شاهین‌شهر هنوز به‌طور کامل نهادینه نشده است.

نتایج این پژوهش می‌تواند نقشه راهی برای بازطراحی سیاست‌های منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان شاهین‌شهر باشد. پیشنهاد می‌شود کارگروه‌هایی متشکل از معلمان، مدیران مدارس و

کارشناسان آموزش و پرورش در سطح شهرستان شاهین‌شهر شکل گیرد تا بر مبنای ویژگی‌های بومی منطقه، راهکارهایی برای تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی در مدارس طراحی شود. طراحی برنامه‌های پاداش‌دهی برای رفتارهای اخلاقی، همچون گزارش‌دهی تخلفات و پیشنهادهای اصلاحی، می‌تواند به تقویت انگیزش بیرونی در راستای اهداف اخلاقی کمک کند. اجرای دوره‌های آموزشی با محوریت خودآگاهی حرفه‌ای و اخلاق شغلی با هدف تقویت انگیزش درونی معلمان برای ایفای نقش اصلاح‌گر در مدارس شهرستان برگزار شود. توصیه می‌شود جلسات منظم گفتگوی اخلاقی میان معلمان و مدیران برگزار شود تا معلمان بتوانند بدون ترس از پیامدهای بیرونی، دغدغه‌ها و مسائل اخلاقی را مطرح کنند. لازم است الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی در مدیریت مدارس منطقه تقویت شود تا معلمان نیز در تصمیم‌سازی‌های آموزشی و اخلاقی نقش‌آفرین باشند.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تعمیم‌پذیری نتایج آن است که صرفاً به بافت فرهنگی، اجتماعی و سازمانی منطقه خاص یعنی شهرستان شاهین‌شهر محدود می‌شود. شرایط بومی، ساختار نظام آموزشی محلی، سطح منابع در دسترس، و ویژگی‌های جمعیت شناختی معلمان این منطقه می‌تواند تأثیر مستقیمی بر شکل‌گیری متغیرهای پژوهش مانند انگیزش و آوای اخلاقی داشته باشد. از این رو، تعمیم نتایج به سایر مناطق جغرافیایی، به‌ویژه نواحی شهری بزرگ یا مناطق محروم‌تر، مستلزم انجام مطالعات تطبیقی است. همچنین، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی پویایی‌های بلندمدت را محدود می‌کند و برای شناخت عمیق‌تر روابط علی، مطالعات طولی پیشنهاد می‌شود.

منابع

- اصغرنژاد، نجف، پیروزی، سیما، مساوات پور، عظیمه، و مسعودیان، پریسا (۱۴۰۲). نقش میانجی سرمایه اجتماعی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی و مشارکت شغلی معلمان در دهمدشت. رفتار مثبت در سازمان‌های آموزشی، ۱(۴)، ۱-۲۰. <https://doi.org/10.22098/pbeo.2023.12951.1021>
- امیری، عیسی، زارعی جلیانی، محسن، و رنجبر، مختار (۱۳۹۹). ارائه چارچوب نظری مدیریت منابع انسانی از دیدگاه علوم قرآن و حدیث. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۱(۱)، ۱۱-۲۴. https://journals.iau.ir/article_682503.html
- بشارتی کیوی، سعید، تابلی، حمید، فروتنی، زهرا، و برخوردار، ناصر (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق محور در دانشگاه پیام نور. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۷)، ۱۸۷-۲۱۲. <https://doi.org/10.22111/jmr.2024.47236.6103>
- پارسایی، سحر، و ترکیان تبار، منصور (۱۴۰۰). رابطه انگیزش با موفقیت در اجرای برنامه درسی (مطالعه موردی: معلمان زن مقطع متوسطه اول شهر خرم‌آباد). توسعه حرفه‌ای معلم، ۶(۴)، ۲۹-۴۱. <https://doi.org/20.1001.1.24765600.1400.6.4.3.2>
- حیدری هراتمه، مصطفی (۱۴۰۳). نقش میانجی مدیریت منابع انسانی سبز و درآمد‌های زیست‌محیطی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد. فصلنامه اقتصاد محیط‌زیست و منابع طبیعی، ۴(۹)، ۸۵-۱۱۱. <https://doi.org/10.22054/eenr.2025.82610.192>
- خدیوی، اسداله، کاردان حلویی، ژیلا، و عاشقی، رویا (۱۴۰۳). مدل‌یابی روابط ساختاری شایستگی فرهنگی و اخلاق حرفه‌ای معلمان ابتدایی با نقش میانجی حمایت اجتماعی. توسعه حرفه‌ای معلم، ۹(۱)، ۱۳۵-۱۵۳. <https://doi.org/10.48310/tpd.2024.16503.1666>
- رشیدی‌فرخی، یاسر، درویش، حسن، اصلانی، فرشید، و یدالهی، مهدی (۱۴۰۳). سیستم مدیریت منابع انسانی اخلاقی با استفاده از مدل نوآوری باز. اخلاق در علم و فناوری، ۱۹، ۶۰-۷۳. <http://ethicsjournal.ir/article-1-3151-fa.html>

- رکن‌الدینی قلعه دژ، حمید، ضرغامی فرد، مؤگان و زینلی پور، حسین (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای ارزیابی عملکرد و بررسی رابطه آنها با بهره‌وری شغلی معلمان. فصلنامه علمی تربیت اسلامی، ۱۷(۴۱)، ۳۱-۴۸. <https://doi.org/10.30471/edu.2022.7758.2446>
- زارع، حمید، طهماسبی، رضا، و دلبری، محمد (۱۴۰۳). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر ایفای نقش مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان‌های فضیلت‌محور (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی). فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱(۲۰)، ۹۵-۱۲۴. <https://doi.org/10.30471/rsm.2024.10072.1354>
- صحت سعید، و محمدی، سمیرا (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم. اولین کنفرانس بین‌المللی و چهارمین همایش ملی مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری، تهران، ایران. SID. <https://sid.ir/paper/1046505/fa>
- عسگری، پیمان (۱۴۰۲). راهبردهای مدیریت ولایی در بیداری اسلامی جهت پیشرفت منابع انسانی با رویکرد مسئولیت‌پذیری و ارتقای عملکرد. فصلنامه علمی مطالعات بیداری اسلامی، ۱۲(۲)، ۴۷-۶۷. <https://doi.org/20.1001.1.23225645.1402.12.2.3.9>
- عیسی‌زاده، رضا (۱۴۰۱). تأثیر توسعه منابع انسانی بر حکومت شرکتی با نقش واسطه‌ای دوگانگی سازمانی در کارکنان شهرداری غرب مازندران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). مؤسسه آموزش عالی نیما، دانشکده علوم انسانی.
- فتحی، فاطمه، و پورعزت، علی اصغر (۱۴۰۳). بازپردازی مفهوم اخلاق حق‌مدار در سیستم مدیریت منابع انسانی. نشریه ایرانی مطالعات شهروندی، ۱(۳)، ۱-۲۸. <https://doi.org/10.22052/ijcs.2024.254907.1029>
- فقیه، سیدمحمدعلی (۱۴۰۳). بررسی تأثیر انگیزش معلمان در ارتقای کیفیت نظام آموزشی (جامعه هدف: معلمان شهرهای اهواز، خرمشهر، آبادان، شادگان). چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت، تعلیم و تربیت در آموزش و پرورش، ایران. <https://www.sid.ir/paper/1502740/fa>
- قیاسوند، نعمت‌اله، و شهامت، نادر (۱۳۹۶). اخلاق حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی. همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۲(۲)، ۵۳۱۹-۵۳۱۲. <http://noo.rs/5KBJy>

- لگزی، کبری، مختاری، مریم، پیری، مرضیه، و جهانتیغ اول، حمید. (۱۴۰۲). راهکارهای انگیزش کارکنان آموزش و پرورش. در اولین همایش ملی مهارت‌های نو در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران.

<https://civilica.com/doc/2064143>

- متاجی نیمور، علیه، آهنيچيان، محمدرضا، کرمی، مرتضی و صالحی عمران، ابراهیم (۱۴۰۲). اخلاق و مسئولیت اجتماعی در برنامه درسی توسعه منابع انسانی و برنامه‌های آموزشی. مدیریت و برنامه‌ریزی

در نظام‌های آموزشی، ۱۶ (۱)، ۹-۲۶. <https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103244>

- محمدی، زهرا، شوقی، علی، شعبانی، اسرافیل، و ایمانی، پریرسا (۱۴۰۲). مدل‌سازی تأثیر رهبری اخلاقی و فرهنگ اخلاقی بر درگیری شغلی معلمان با میانجی‌گری صدای سازمانی. فصلنامه

مطالعات رهبری فرهنگی، ۲ (۱۵)، ۳-۱۷. <https://www.magiran.com/p2636350>

- موسیوند، محبوبه و بگیان، محمدجواد (۱۳۹۹). نقش ادراک نابرابری جنسیتی، خودانضباطی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در پیش‌بینی پیشرفت تحصیلی دانشجویان دختر دانشگاه‌های

تهران. پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی ۱۰ (۳۹)، ۱۴۱-۱۶۲. <https://doi.org/10.22034/spr.2020.234479>

- مؤمن‌فر، زهرا، دستیار، وحید، و رمضانی، گل افروز (۱۴۰۰). نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع (TQM) در رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی (مورد مطالعه: معلمان شهر فیروزآباد). توسعه

حرفه ای معلم، ۶ (۱)، ۵۷-۷۷. <https://doi.org/20.1001.1.24765600.1400.6.1.4.7>

References

- Ali, R., Ateeq, A., Al Ani, Z., & Ali, S. A. (2023). A critical review of contemporary trends and challenges in human resource management. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, 4(2), Article 003. <https://doi.org/10.46988/ijihrm.04.02.2023.003>
- Amiri, E., Zarei Jaliani, M., & Ranjbar, M. (2021). Presenting a Theoretical Framework for Human Resource Management from the Perspective of Quranic and Hadith Sciences. *Journal of Human Resource Training and Development*, 1(1), 11-24. [In Persian]. https://journals.iau.ir/article_682503.html
- Asgari, P. (2023). Velayat-Based Management Strategies in Islamic Awakening for the Advancement of Human Resources with a Responsibility and Performance

- Improvement Approach. *Islamic Awakening Studies Quarterly*, 12(2), 47–67. [In Persian]. <https://doi.org/20.1001.1.23225645.1402.12.2.3.9>
- Asgharnezhad, N., Pirouznia, S., Mosavatpour, A., & Masoudian, P. (2023). The mediating role of social capital in the relationship between social responsibility and job engagement of teachers in Dehdasht. *Positive Behavior in Educational Organizations*, 1(4), 1-20. [In Persian]. <https://doi.org/10.22098/pbeo.2023.12951.1021>
 - Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
 - Besharati Kivi, Saeed, Tablili, Hamid, Foroutani, Zahra, & Barkhordar, Naser. (2025). Identifying and Ranking the Components of Ethical-Oriented Human Resource Management in Payame Noor University. *Public Management Research*, 18(67), 187–212. [In Persian]. <https://doi.org/10.22111/jmr.2024.47236.6103>
 - Chen, A., & Treviño, L. K. (2022). Promotive and prohibitive ethical voice: Coworker emotions and support for the voice. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 1973–1994. <https://doi.org/10.1037/apl0001003>
 - Chicco, Davide; Warrens, Matthijs J.; Jurman, Giuseppe (2021). The coefficient of determination R-squared is more informative than SMAPE, MAE, MAPE, MSE and RMSE in regression analysis evaluation. *PeerJ Computer Science*, 7, e623. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.623>
 - Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 - Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>.
 - Faghih, S. M. A. (2024). Investigating the Impact of Teacher Motivation on Improving the Quality of the Educational System (Target Population: Teachers in Ahvaz, Khorramshahr, Abadan, and Shadegan). 4th International Conference on Research in Management, Education, and Training in Education, [In Persian]. <https://www.sid.ir/paper/1502740/fa>

- Fathi, F., & Pourezat, A. A. (2024). Reconstructing the concept of rights-based ethics in human resource management systems. *Iranian Journal of Citizenship Studies*, 1(3), 1-28. [In Persian]. <https://doi.org/10.22052/ijcs.2024.254907.1029>
- Fornell, C. , & Larcker , D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Mmodels with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-5.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghaasvandi, N., & Shahamat, H. (2017). Professional ethics in human resource management. *Conference on Management and Humanities Research in Iran*, 2(2), 5312-5319. [In Persian]. <http://noo.rs/5KBjy>
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.004>
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213. <https://doi.org/10.1023/A:1005614228250>
- Ha, M.-T., & Doan, B.-S. (2024). Exploring moral voice in Vietnam’s public sector: A study of socially responsible human resource management, public service motivation, and ethical leadership. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 16(1). <https://doi.org/10.1504/JIBED.2024.139131>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Heidari Heratmeh, M., (2025). The mediating role of green human resource management and environmental revenues in the relationship between social responsibility and performance. *Environmental Economics and Natural Resources Quarterly*. [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/eenr.2025.82610.192>
- Isazadeh, R. (2022). The impact of human resource development on corporate governance with the mediating role of organizational ambidexterity in the employees

- of the West Mazandaran Municipality (Master's thesis). Nima Higher Education Institute, Faculty of Humanities. [In Persian].
- Khadevi, A., Kardān Halvayi, J., & Asheghi, R. (2024). Structural relationship modeling of cultural competence and professional ethics of elementary teachers with the mediating role of social support. *Teacher Professional Development*, 9(1), 135-153. [In Persian]. <https://doi.org/10.48310/tpd.2024.16503.1666>
 - Kuchinke, K. P. (2023). Phenomenology and human resource development: Philosophical foundations and implication for research. *Human Resource Development Review*, 22(1), 36-58. <https://doi.org/10.1177/15344843221139352>
 - Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>
 - Legzi, K., Mokhtari, M., Piri, M., & Jahantigh Aval, H. (2023). Strategies for motivating employees in the education system. The First National Conference on New Skills in Psychology and Educational Sciences, Tehran, [In Persian]. <https://civilica.com/doc/2064143>
 - Liu, N.-T., Chen, S.-C., & Lee, W.-C. (2022). How does moral identity promote employee voice behavior? The roles of work engagement and leader secure-base support. *Ethics & Behavior*, 32(5), 449-467. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1923498>
 - Maxwell, B., & Schwimmer, M. (2016). Seeking the elusive ethical base of teacher professionalism in Canadian codes of ethics. *Teaching and Teacher Education*, 59, 468-480. doi: 10.1016/j.tate.2016.07.015
 - Metaji nimoor, A., Ahanchiian, M. R., Karami, M., & Salehi Omran, E. (2023). Ethics and social responsibility in the curriculum of human resource development and education programs. *Management and Planning in Educational Systems*, 16(1), 9-26. [In Persian]. <https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103244>
 - Mohammadi, Z., Shoghi, A., Shabani, E., & Imani, P. (2023). Modeling the impact of ethical leadership and ethical culture on teachers' job engagement with the mediation of organizational voice. *Journal of Cultural Leadership Studies*, 2(15), 3-17. [In Persian]. Retrieved from <https://www.magiran.com/p2636350>

- Momenfar, Z., Dastyar, V., & Ramazani, G. A. (2021). The mediating role of Total Quality Management (TQM) in the relationship between organizational culture and job motivation: A case study of teachers in Firuzabad. *Teacher Professional Development*, 6(1), 57-77. [In Persian]. <https://doi.org/20.1001.1.24765600.1400.6.1.4.7>
- Mosayvand, M., & Bagiyan, M. J. (2020). The role of perceived gender inequality, self-discipline, and social responsibility in predicting the academic achievement of female students in Tehran universities. *Social Psychology Research*, 10(39), 141-162. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/spr.2020.234479.1497>
- Omidi, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially responsible human resource management: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116. <https://doi.org/10.3390/su14042116>
- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Critical Review and Meta-Analysis. *Organization Studies*, 27(3), 314-328. DOI: 10.1177/0170840606061819
- Parsayi, S., & TorkianTabr, M. (2021). The relationship between motivation and success in curriculum implementation (A case study of female teachers in the first secondary level in Khorramabad). *Teacher Professional Development*, 6(4), 29-41. [In Persian]. <https://doi.org/20.1001.1.24765600.1400.6.4.3.2>
- Pham, N. T., Lu, J., Ogbonnaya, C., Tuan, T. H., Degbey, W. Y., & Laker, B. (2024). A more ethical workplace? How and why perceived socially responsible human resource management makes a difference. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joms.13161>
- Pimenta, S., Duarte, A., & Simões, E. (2023). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Rashidfarkhi, Y., Darwish, H., Aslani, F., & Yadillahi, M. (2024). Ethical human resource management system using the open innovation model. *Ethics in Science and Technology*, 19, 60-73. [In Persian]. <http://ethicsjournal.ir/article-1-3151-fa.html>
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior* (2nd ed., A. Parsayan & S. M. Arabi, Trans.). Tehran: Cultural Research Bureau. (Original work published 1998)

- Roknoddini, Q. D., H, Zarghamifard, M., & Zeinalipour, H. (2022). Identifying the Components of the Professional Ethics of Performance Appraisal and Examining Their Relationship to the Teachers' Job Productivity. *Islamic education*, 17(41), 31-48. [In Persian]. <https://doi.org/10.30471/EDU.2022.7758.2446>
- Sehat, S., & Mohammadi, S. (2023). Human resource management from the perspective of the Holy Quran. The 1st International and 4th National Conference on Management, Psychology, and Behavioral Sciences, Tehran, Iran. [In Persian]. SID. <https://sid.ir/paper/1046505/fa>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shen, J., & Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modeling, Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting. Padova: CLEUP, 739-742.
- Tian, H., Zhang, J., & Li, J. (2020). The relationship between proenvironmental attitude and employee green behavior: The role of motivational states and green work climate perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(7), 7341–7352. DOI:10.1007/s11356-019-07393-z
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177.
- Xiang, Y., Chen, L., Zhang, Z., & Sun, X. (2024). Does perceived greenwashing promote or inhibit ethical voice? Effects of moral disengagement and perceived competitive pressure. *Journal of Business Research*, 182, 114793. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114793>

- Yue, C. A., Song, B., Tao, W., & Kang, M. (2024). When ethics are compromised: Understanding how employees react to corporate moral violations. *Public Relations Review*, 50(4), 102482. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102482>
- Yuslem, N., Sugianto, S., & Ichsan, R. N. (2022). The human resource development strategies in improving employee performance in cooperatives. *Jurnal Akta*, 9(3), 270-289. DOI:10.30659/akta.v9i3.25745
- Zare, H., Tahmasebi, R., & Dalbari, M. (2024). Identifying and Explaining the Factors Affecting the Fulfillment of Social Responsibility Roles in Virtue-Based Organizations (Case Study: Astan Quds Razavi). *Journal of Religious, Spirituality and Management Studies*, 11(20), 95–124. [In Persian]. <https://doi.org/10.30471/rsm.2024.10072.1354>
- Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2023). Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics*, 183, 929–946. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05082-5>
- Zheng, Y., Graham, L., Farh, J., & Huang, X. (2021). The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 133-146. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04261-1>