

مدل سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در

سازمان‌های دولتی ایران^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۳۰
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۱

محمد محمدظاهری^۲، حجت وحدتی^۳، رضا سپهوند^۴ و امیر هوشنگ نظرپوری^۵

چکیده

زمینه و هدف: سازمان‌های دولتی با توجه به ماهیت و هدف خود نیازمند مدیرانی هستند که با وجود تهدیدهای گوناگون حتی از دست دادن برخی امتیازها باز هم به هنگام تصمیم‌گیری، شجاعت و اخلاق‌مداری خود را حفظ کنند. این پژوهش با هدف مدلسازی سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. **روش:** در پژوهش توسعه‌ای - کاربردی حاضر، با رویکردی کیفی - کمی، ابتدا از طریق دانش موجود، شجاعت اخلاقی و مصاحبه با خبرگان، ابعاد و شاخص‌های اثرگذار احصاء شدند سپس با غربال آنها با روش دلفی فازی، مهم‌ترین شاخص‌ها و ابعاد انتخاب شدند و با روش ساختاری تفسیری مدلسازی انجام شد. به منظور سنجش شجاعت اخلاقی، با اقتباس از مدل سبک‌های رهبری بلیک و موتون و تأیید ۱۵ تن از خبرگان به شیوه دلفی فازی مدل نهایی ارائه شد. **یافته‌ها:** در این پژوهش مدل ساختاری تفسیری از عوامل مؤثر بر شجاعت اخلاقی مدیران ارشد، همین‌طور مدل دو بعدی و پنج بخشی طبقه‌بندی مدیران بر مبنای شجاعت اخلاقی یا احتساب امتیازهای کسب شده در پرسشنامه استاندارد طراحی شده در پژوهش، ارائه شد.

نتایج: در سطح اول مدل ارائه شده عوامل محیطی، در سطح دوم عوامل سازمانی (اثرگذارترین)، مدیریتی، فردی و در سطح سوم عوامل شغلی (اثرپذیرترین) قرار می‌گیرند. همچنین مدل نهایی طبقه‌بندی که بر مبنای امتیاز حاصل از پرسش‌نامه مدیران ارشد در یکی از ۵ گروه (مدیران منجی، مدیران مرگبار، مدیران بی‌باک، مدیران مطیع و مدیران محافظه‌کار) قرار می‌گیرند، ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: شجاعت اخلاقی، مدیران ارشد، سازمان‌های دولتی، مدل سنجش، دلفی فازی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

استناد: محمدظاهری، محمد؛ وحدتی، حجت؛ سپهوند، رضا؛ نظری پور، امیر هوشنگ (بایز، ۱۳۹۸). مدل سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*. ۱۴(۳)، ۴۵۵-۴۷۶.

- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی با همین عنوان در دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه لرستان است.
- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی. رایانامه: Mmzaheri93@gmail.com
- استاد یار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: vahdati.h@lu.ac.ir
- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، ایران. رایانامه: mrezasep@yahoo.com
- استاد یار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، ایران. رایانامه: nazarpoori_ah@gmail.com

مقدمه

رفتارهای غیراخلاقی چهره و اعتبار سازمان‌ها را تخریب کرده و از اعتماد عمومی می‌کاهد و زمینه را برای تخلفات گسترده‌ای همچون اختلاس، رشوه و تضییع حقوق عمومی را فراهم می‌آورد (سکرکا و کومر^۱، ۲۰۱۷، ص ۱). برخی از پژوهشگران معتقدند باید تغییری را که خواستار انقلاب شخصیتی و بازنگری در وجدان شخصیتی و ارزش‌های اعضای سازمان است را تحریک کنیم (سیکورا و فریس^۲، ۲۰۱۴، ص ۳۳۰). دستیابی به توسعه شخصیتی کارکنان می‌تواند ارزش یک سازمان را افزایش دهد. آنچه در یک سازمان می‌تواند ارزشمندتر از آموزش اخلاق و مهارت‌آموزی برای اجرای دقیق و متمرکز قوانین سازمان باشد، تلاش برای ساخت قدرت اخلاقی در بین کارکنان است (سکرکا و باگزی و کارینگو^۳، ۲۰۰۷، ص ۱۳۳). از سوی دیگر مدیران ارشد به‌عنوان نزدیکترین سطح مدیریتی به مدیران عالی، به‌نحوی هم در تدوین راهبردها و سیاست‌گذاری‌های یک سازمان مؤثر هستند و هم در چگونگی اجرای این راهبردها و سیاست‌ها، مرجعی راهنما برای مدیران سطوح پایین‌تر از خود هستند (دانایی فرد، ۱۳۹۲، ص ۸۲). از این رو ضرورت داشتن شجاعت اخلاقی در مدیران ارشد که با وجود پیامدهای منفی شغلی و سازمانی برای آن‌ها بر روی مواضع و اصول صحیح اخلاقی خود استقامت داشته باشند هم می‌تواند در تدوین موفق یک راهبرد جامع و فراگیر بررسی شود و هم ضمانت اجرای موفق راهبردها و سیاست‌گذاری‌ها با تقویت شجاعت اخلاقی مدیران نیز مورد مذاقه قرار گیرد. از سوی دیگر سازمان‌های دولتی با توجه ماهیت خدمت‌رسانی و تلاش برای تحقق عدالت اجتماعی در صورت استفاده از مدیرانی که در زمینه شجاعت و اخلاق شرایط مطلوبی ندارند در رسیدن به اهداف خود دچار چالش شده و نارضایتی عمومی در سطح جامعه از عملکرد آن‌ها بالا می‌رود (دانایی فرد، ۱۳۹۲، ص ۱۵). مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران به‌طور معمول مدیران استانی و سطوح معاونت در وزارتخانه‌ها معرفی می‌شوند؛ مدیرانی که دامنه وظایف آن‌ها از نظارت بر اجرای برنامه‌ها و عملکرد مدیران عملیاتی تا ارائه گزارش‌های تحلیلی و پیشنهادی به مدیران عالی است، این مدیران بیشتر اختیار قابل قبولی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌های ابلاغی بالادست در حوزه عملکرد خود داشته و اثرگذاری عملکرد آن‌ها در سازمان‌هایی که در آن خدمت می‌کنند قابل توجه است (مصاحبه با

1. Comer and Sekerka

2. Sikora & Ferris

3. Sekerka and Bagozzi and Charnigo

خبرگان). در پژوهش حاضر پژوهشگران تلاش می‌کنند با بهره‌گیری از دانش موجود شجاعت اخلاقی و روش‌های پژوهشی معتبر به پرسش‌های زیر پاسخ دهند: ۱- مهم‌ترین ابعاد و شاخص‌های اثرگذار بر شجاعت اخلاقی چیست؟ ۲- مدل معتبر از عوامل مؤثر بر شجاعت اخلاقی در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایران چیست؟ ۳- پرسشنامه استاندارد برای سنجش شجاعت اخلاقی در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایران چیست؟ ۴- مدل معتبر برای سنجش و طبقه‌بندی شجاعت اخلاقی مدیران ارشد چگونه است؟

مبانی نظری: شجاعت اخلاقی، شجاعت انجام اقدامی بر مبنای دلایل اخلاقی است، حتی با وجود پیامدهای ناخواسته‌ای که می‌تواند وضعیت فرد را به خطر اندازد (سکرکا و کومر، ۲۰۱۷، ص ۲). شجاعت اخلاقی یک فضیلت مبتنی بر نیروی اراده است که به شخص براساس ارزش‌های بنیادی انگیزه می‌بخشد و زمانی که وی قادر به انجام عملکرد صحیح اخلاقی نیست، شجاعت اخلاقی کمک می‌کند بدون در نظر گرفتن پیامدهای آن، برای دستیابی به هدف نهایی تلاش کند و با در نظر گرفتن اصول اخلاقی، اقدام به عمل صحیحی کند که انجام آن آسان نیست، شجاعت اخلاقی حتی در برنامه‌های روزمره سازمان نیز مورد نیاز است و از همه کارکنان انتظار می‌رود که به آن پایبند باشند؛ شجاعت اخلاقی یک فضیلت اکتسابی است که می‌توان آن را درون خود پرورش و توسعه داد (سکرکا، ۲۰۰۹، ص ۵۶۶). شجاعت زمانی معنا پیدا می‌کند که ترس و دلهره‌ای از پیامدهای انجام اقدام وجود داشته باشد. شجاعت اخلاقی شکل جدیدی از شجاعت تعریف می‌شود (هانا و اولیو، ۲۰۱۱، ص ۲۹۲). واژه‌نامه انگلیسی آکسفورد، اخلاق^۲ را از ریشه لاتین آن که به معنای متعارف، مرسوم و عادت است، تعریف می‌کند. واژه اخلاق در ادیان و باورهای مذهبی و دینی نیز ریشه‌دار و با اهمیت است. به‌عنوان مثال در اسلام، اخلاق به صفات درونی انسان گفته می‌شود که در درون او نهادینه شده است. اخلاق به خلق‌های خوب و بد، اجتماعی و فردی تقسیم می‌شود. این واژه در دین اسلام آنچنان با اهمیت است که پیامبر اسلام هدف بعثت خود را اصلاح اخلاق انسان‌ها معرفی کرده است. در متون دین اسلام شجاعت، قدرت روحی و شخصیتی تعریف شده و انسان شجاع کسی است که در زمان مناسب صبور و بردبار است و در زمان مناسب به خوبی از فرصت‌ها استفاده کرده و دست به اقدام‌های خطرناک می‌زند (اشرفی و فرمهینی فراهانی، ۱۳۹۳، ص ۹۴). واژه شجاعت در فرهنگ لغت آکسفورد نشان دهنده وضعیت یا شرایط ذهنی و روحی است که

فرد را در مواجهه با خطرات، ترس‌ها و فراز و نشیب‌ها، به رفتاری با اعتماد به نفس و با متانت برای حل مسئله کمک می‌کند (سیمولا^۱، ۲۰۱۵، ص ۱). شجاعت اخلاقی برخاسته از عادت‌های قلبی است که می‌تواند با اراده و آرمان‌های شخص تنظیم شود. تصویر ما از یک فرد با شجاعت اخلاقی، کسی است که با وجود خطر شخصی، آنچه را که می‌داند برای خود و دیگران مناسب و صحیح است، تصمیم‌گیری می‌کند (هانان و اولیو، ۲۰۱۱، ص ۲۹۲). از سوی دیگر سازمان‌های دولتی ره‌آورد قوانین و مصوبات حاکمیت یک کشور و مجری اصلی آنها هستند و با سازمان‌های خصوصی تفاوت‌هایی دارد زیرا ماهیت آن همراه با ویژگی‌هایی همچون عامه‌محوری، قانون اساسی و منفعت جامعه است؛ تقویت و موفقیت این سازمان‌ها می‌تواند در تحقق دورنمای هر جامعه‌ای، موفقیت‌های بزرگی را رقم بزند و بی‌تدبیری در اصلاح و توجه به آن‌ها پیامدهای سنگینی را به همراه داشته باشد (دانایی فرد، ۱۳۹۲، ص ۴).

پیشینه: سکرکا و کومر (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «شجاعت اخلاقی پایدار در محیط کار» که در جامعه آماری سازمان‌های آمریکایی انجام شد، به این نتایج رسیدند که شجاعت اخلاقی پایدار، رفتار اخلاقی پایدار را تسهیل می‌کند. پیشنهاد شده است که کارآیی اخلاقی، سخت‌کوشی و برنامه‌ریزی، عملکرد شخصی را در شجاعت اخلاقی ارتقا می‌دهد. در این مدل، فعالیت‌های قبل از شجاعت اخلاقی، حین عمل و استمرار بخشیدن به آن در قالب یک مدل ارائه شده است. همچنین وایت^۲ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «مدل شجاعت اخلاقی: مورد مطالعه رهبری برای حقوق بشر و دموکراسی در میانمار» بیان داشت که ابعاد لازم برای این مفهوم اصول اخلاقی، تعهد، دلسوزی، احساس اضطرار (زمانی که با سختی‌ها و مشکلات مواجه می‌شویم) هستند. همچنین در پژوهش هانا و اولیو (۲۰۱۱) با عنوان «ارتباط بین رهبری معتبر، شجاعت اخلاقی و رفتارهای اجتماعی در جامعه آماری افسران ارتش آمریکا» به این نتیجه رسیدند که رهبری معتبر با شجاعت اخلاقی پیروان ارتباطی مثبت دارد و شجاعت اخلاقی پیروان اثر میانجی تأیید شده بین رهبری معتبر و رفتارهای اجتماعی است. در پژوهش سندجایا، پکرتی، هرتل و هرست^۳ (۲۰۱۶) با عنوان «آیا رهبران معتبر همیشه اخلاقی هستند؟ نقش ماکیاولی در رابطه بین رهبری معتبر و اخلاق»، این نتیجه حاصل شد که شجاعت اخلاقی واحدهای پژوهش بر حسب سن، سابقه کاری و نوع

1. Simola

2. White

3. Sendjaya, Pekerti, Härtel and Hirst

استخدام متفاوت است و بر مبنای جنسیت، تحصیلات و نوبت کاری متفاوت نبوده و شجاعت اخلاقی با حساسیت اخلاقی همبستگی معناداری دارد. سلیمی و کاکائی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر اخلاق حرفه‌ای فرماندهان در پیشگیری از تخلفات و جرائم کارکنان نیروی انتظامی» این نتیجه حاصل شد که از بین ابعاد اخلاق حرفه‌ای فرماندهان، بعد مهارت و دانش تخصصی رؤسای کلانتری‌ها، بیشترین و بعد انضباط سازمانی، کمترین تأثیر را در پیشگیری از تخلفات و جرائم کارکنان زیرمجموعه دارد. ضمن اینکه از بین مؤلفه‌ها، مؤلفه تقید به مبنای شرعی، بیشترین و مؤلفه تجهیزات سازمانی کمترین تأثیر را داشته است. ضماهنی و حجرگشت (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «طراحی و تبیین الگوی فرماندهی (رهبری) سردار شهید حسن باقری» که با هدف ارائه الگوی فرماندهی از سبک رهبری شهید باقری انجام شد، عناصر اصلی الگوی فرماندهی شهید استخراج و الگوی رهبری آن شهید و الامقام طراحی شد. این الگو دارای پنج مؤلفه اصلی: «خدماتحوری»، «حکمت‌ورزی»، «مهرورزی»، «صلابت» و «دشمن‌شناسی» است.

روش

پژوهش حاضر با توجه به کارکرد نتایج آن در تحلیل رفتارهای اعضای سازمان، توسعه و ارتقای شایستگی‌های سازمانی، از نوع کاربردی - توسعه‌ای بوده و به منظور تحلیل داده‌ها روش آمیخته (کیفی - کمی) مورد استفاده قرار گرفته است. از جامعه آماری مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران ۱۵ تن از خبرگان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. انتخاب تعداد خبره متناسب با روش پژوهش ساختاری تفسیری مبتنی بر پژوهش وارفیلد (۱۹۷۴) ۱۵ الی ۲۵ تن است (دانایی فرد، ۱۳۹۲، ص ۱۹۴). خبرگان به جهت نیاز پژوهش به شناخت کافی از شرایط سازمان‌های دولتی و همچنین کمک به انتقال دانش و دیدگاه‌های خود، به شرط داشتن شرایط زیر انتخاب شدند: ۱- حداقل سابقه ۱۵ سال کار در سازمان‌های دولتی، ۲- داشتن حداقل ۲ سال سابقه تصدی مسئولیت استانی در اداره‌های کل یا معاونت در وزارتخانه‌ها و ۳- حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد.

در این پژوهش ابتدا از دانش موجود و پژوهش‌های انجام شده شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار با رویکرد مطالعه کتابخانه‌ای استخراج شد، اما با توجه به اندک بودن پژوهش‌های داخلی و خارجی پیرامون

شجاعت اخلاقی برای مدیران در سازمان‌های دولتی، مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان نیز انجام شد. در مرحله بعد با استفاده از روش دلفی فازی شاخص‌ها توسط خبرگان غربال شدند. سپس روایی ابعاد انتخاب شده و تناسب شاخص‌ها با ابعاد باز هم با استفاده از روش دلفی فازی صورت پذیرفت. در روش دلفی فازی بعد از شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها، گروه تصمیم‌گیری متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل می‌شود و پرسشنامه‌ها به منظور تعیین مرتبط بودن شاخص‌های شناسایی شده با موضوع اصلی پژوهش و غربالگری برای آن‌ها ارسال می‌شود که در آن متغیرهای زبانی، برای بیان اهمیت هر شاخص به کار می‌روند. در این پژوهش از اعداد فازی مثلثی برای غربال شاخص‌های مرتبط با شجاعت اخلاقی مدیران استفاده شده است به نحوی که خبرگان برای پاسخ به اثرگذار بودن شاخص درج شده در پرسش، ۵ گزینه پیش رو داشتند: کاملاً مخالفم: (۰/۲۵ و ۰ و ۰) مخالفم: (۰/۵ و ۰/۲۵ و ۰) نظری ندارم: (۰/۷۵ و ۰/۵ و ۰/۲۵) موافقم: (۰/۲۵ و ۰/۷۵ و ۱) کاملاً موافقم: (۱ و ۱ و ۰/۷۵). تأیید و غربالگری شاخص‌ها: این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه پذیرش صورت می‌پذیرد. مقدار آستانه پذیرش از چند طریق محاسبه می‌شود که اصولاً مقدار ۰/۷ به عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شده است. برای این کار ابتدا باید مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شده سپس برای محاسبه میانگین نظرات n پاسخ دهنده، میانگین فازی آن‌ها محاسبه شود. از آنجا که برای محاسبه مقدار ثابت ماتریس نیاز به عدد قطعی است، باید پس از تطبیق هر شاخص با عددهای فازی و تخصیص سطح زبانی، عددهای فازی به عددهای کمی قطعی (فازی زدایی) تبدیل شود؛ به این منظور از فرمول مینکوفسکی^۱ ($+X=Im$) استفاده شده است. در ادامه پژوهش با روش معادله ساختاری تفسیری و طی مراحل زیر ابعاد اصلی مدل‌سازی شدند:

۱- مدل‌سازی ساختاری تفسیری با تهیه فهرستی از متغیرها که مربوط به مسئله یا موضوع هستند شروع می‌شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۵، صص ۵۴-۸۵). این متغیرها از مطالعه ادبیات موضوع، مصاحبه با خبرگان و یا از طریق پرسشنامه به دست می‌آیند.

۲- به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها^۲: برای تعیین روابط بین عناصر از نمادهای

1. Minkowski

2. structural self-interaction matrix (SSIM)

زیر استفاده می‌شود:

V: معیار سطر I، منجر به معیار ستون I می‌شود.

A: معیار ستون I منجر به معیار سطر I می‌شود.

X: رابطه دو طرفه I و J وجود دارد.

O: رابطه معتبری وجود ندارد.

۳- به دست آوردن ماتریس دستیابی: با تبدیل نمادهای روابط ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی رسید.

۴- سازگار کردن ماتریس دستیابی

۵- تعیین سطح متغیرها و تشکیل ماتریس مخروطی: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود.

۶- رسم نمودار: ابتدا براساس سطح، معیارها را طبق اولویت به دست آمده از بالا به پایین مرتب می‌کنیم. با استفاده از ماتریس حاصل شده از ماتریس دریافتی مرتب شده براساس سطوح، مدل ساختاری به وسیله گره‌ها و خطوط رسم می‌شود.

۷- تجزیه و تحلیل میک مک^۱: هدف از این تجزیه و تحلیل تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست (جبارزاده، شاه‌محمدزاده، سروری و حسینی، ۱۳۹۸، ص ۲۶۶).

در مرحله بعد به منظور طبقه‌بندی مدیران بر مبنای شجاعت اخلاقی با پیشنهاد صاحب‌نظران مدیریت از چارچوب ارائه شده در پژوهش بلیک و موتون^۲ (۱۹۶۴، ص ۱۵) اقتباس گرفته شده و به منظور تأیید مدل طراحی شده و نام‌هایی که برای هر یک از بخش‌های آن ارائه شده است دیدگاه خبرگان به شیوه دلفی فازی احصاء شد. بر مبنای ساختار مدل و شاخص‌های غربال شده در مراحل قبلی، طراحی پرسشنامه آغاز شد. تعیین روایی صوری کیفی پرسشنامه در یک گروه ۱۵ نفره خبرگان بررسی شد و نظر آنان به صورت تغییراتی جزئی در پرسشنامه اعمال شد. اعتبار کمی محتوای سؤالات پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان پژوهش، مورد ارزیابی قرار گرفت. در بررسی روایی محتوا برای اطمینان از اینکه مهم‌ترین

و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است نسبت روایی محتوا^۱ و برای اطمینان از اینکه سؤالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده از شاخص روایی محتوا^۲ استفاده شد. شیوه پاسخگویی به سؤالات نیز در قالب طیف ۵ قسمتی لیکرت در نظر گرفته شد؛ سپس با ورود این داده‌ها به نرم‌افزار^۳ محاسبات پایایی (آلفای کرونباخ) انجام شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش، با استفاده از مطالعه اسنادی و انجام مصاحبه نیمه عمیق با خبرگان، مؤلفه‌های شجاعت اخلاقی استخراج شد. در میان ۷۳ گزاره استخراجی مرتبط با شجاعت اخلاقی، برخی از آن‌ها تکراری و برخی دیگر جامع چند گزاره دیگر بودند که در این رابطه گزاره‌های تکراری حذف و گزاره‌هایی که به لحاظ محتوا بسیار نزدیک به هم بودند ترکیب شدند و ۵۱ شاخص و مؤلفه اثرگذار در قالب پرسشنامه با امکان پاسخ ۵ گزینه‌ای لیکرت در اختیار خبرگان قرار گرفت. (پیوست یک) خبرگان انتخاب شده در پژوهش ۱۵ تن شامل ۱۱ تن مرد و ۴ تن زن با میانگین سنی ۴۹ سال، میانگین سابقه کار ۱۹/۴ سال، میانگین سابقه مدیریت ارشد نیز ۶/۳ سال بودند؛ همچنین ۱۰ تن از خبرگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۵ تن دیگر دارای تحصیلات دکتری بودند؛ در مرحله بعد و از میان شاخص‌های انتخابی توسط خبرگان بار دیگر به شیوه دلفی فازی از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با دسته‌بندی شاخص‌های منتخب در ۵ بعد عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و عوامل شغلی و همین‌طور تناسب شاخص‌های قرار گرفته در هر بعد با بعد مربوطه اعلام کنند. این ۵ بعد برگرفته از پژوهش کیلمن، آهارا و اشتراوس^۴ (۲۰۱۰) و پژوهش هاتچینسون و جکسون^۵ (۲۰۱۵) و سکرکا و روزا^۶ (۲۰۰۹) انتخاب شده‌اند. در جدول ۱ ابعاد، مؤلفه‌ها و منابع مورد استفاده آورده شده است.

1. Content Validity Ratio

2. Content Validity Index

3. SPSS

4. Kilman, O'Hara & Strauss

5. Hutchinson and Jackson

6. Sekerka and Rosa

جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های احصاء شده از مصاحبه و دانش موجود

ردیف	ابعاد	منبع	مؤلفه‌ها	منبع
۱	عوامل فردی	<ul style="list-style-type: none"> - هاتچینسون و همکاران (۲۰۱۵) - دیترت و برونو^۱ (۲۰۱۷). - مصاحبه 	<ul style="list-style-type: none"> - شخصیت ذاتی فرد - عمل اخلاقی - هدف اخلاقی - ارزش‌های فردی - سن - سابقه کار - خودتنظیمی احساسی - قدرت روحی - استحکام شخصیتی - انگیزه‌های اخلاقی - ویژگی‌های روانشناسی 	<ul style="list-style-type: none"> - آمبرس^۲ اشمینک و رینولدز (۲۰۱۴) - سکرکا و همکاران (۲۰۰۹) - بیکر^۳ (۲۰۱۴) - فریدین^۴ (۲۰۱۱) - مهدوی سرشت (۱۳۹۴) - مصاحبه - سیمولا^۵ (۲۰۱۵) - وایت^۵ (۲۰۱۵). - کومر و همکاران (۲۰۱۷) - سکرکا و همکاران (۲۰۱۷) - موبرگ^۶ (۲۰۱۱). - وین^۷ (۲۰۰۷). - کاپس و همکاران (۲۰۱۲)
۲	عوامل سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - هاتچینسون و همکاران (۲۰۱۵) - کیلمن و همکاران (۲۰۰۹) - مصاحبه 	<ul style="list-style-type: none"> - شفافیت سازمانی - آموزش - جو سازمانی - ارزش‌های سازمانی - الزامات و قوانین - نوع استخدام - رفتارهای بشر دوستانه - آموزش - عادت‌سازی - داستان‌سرایی برای کارکنان - قهرمان‌سازی - وجود بخش حراست و حفاظت - فضیلت سازمانی (خوش‌بینی) - اعتماد، همدردی، انسجام، بخشش - ارزش‌های سازمانی و حمایت سازمانی - توجه واقعی به صدای اعضای سازمان - فرهنگ سازمانی - پاسخگویی سازمانی و ارزیابی عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> - محمدی، اسلامی و میرجلیلی (۱۳۸۸) - مصاحبه - سکرکا و همکاران (۲۰۰۹) - سکرکا و همکاران (۲۰۱۷) - مهدوی سرشت (۱۳۹۴) - هانا و اولیو^۸ (۲۰۱۱) - کاپس و همکاران (۲۰۱۲) - شفرد و کاردون^۹ (۲۰۰۹) - اسدزاده هیر، فلاوندی و سیدعباس‌زاده (۱۳۹۶) - وگل‌سنگ و لستر^۹ (۲۰۰۹) - سرات^{۱۰} (۲۰۱۰) - سانچز و مدینا^{۱۱} (۲۰۱۳) - دیترت و برونو (۲۰۱۷) - فروزنده دهکردی و کیارزم (۱۳۹۴) - سکرکا (۲۰۰۹) - دیترت و برونو (۲۰۱۷) - پوری و لپز^{۱۲} (۲۰۱۰)

1. detert and Bruno

3. Baker

5. white

7. Wein

9. Vogelseng and Lester

11. Sanchez and Medina

2. Ambrose, Schminke & Reynolds

4. Fredin

6. Moberg

8. Shepherd and Cardon

10. serrat

12. Pury and Lopez

۳	عوامل محیطی	- کیلمن و همکاران (۲۰۰۹) - ورلین ^{۱۳} (۲۰۱۰) - مصاحبه	- زمینه خانوادگی - ارزش‌های محیطی - فشار اجتماعی - هویت اجتماعی - آشفتگی محیطی - خصومت محیطی - عوامل سیاسی - عوامل اجتماعی	- مصاحبه - سکرکا و همکاران (۲۰۰۹) - سیمولا (۲۰۱۵) - سکرکا و همکاران (۲۰۰۷) - ورلین (۲۰۱۰) - وایت (۲۰۱۵) - کومر (۲۰۱۷) - کیلمن و همکاران (۲۰۰۹)
۴	عوامل مدیریتی	- هاتچینسون و همکاران (۲۰۱۵) - مصاحبه	- رهبری معتبر - ادراک مدیریتی	- هانا و آولیو (۲۰۱۱) - سلیمی و کاکائی (۱۳۹۷) - مصاحبه
۵	عوامل شغلی	- هاتچینسون و همکاران (۲۰۱۵) - مصاحبه	- الزامات و قوانین - شرح شغل - ماهیت شغل	- سکرکا و کومر (۲۰۱۷) - شلپزند و همکن ^{۱۴} (۲۰۱۵) - مصاحبه

آن دسته از شاخص‌هایی که در روش دلفی فازی و با نظر خبرگان نمره فازی زدایی شده آن‌ها بیشتر از ۰/۷ (به عنوان مقدار آستانه پذیرش) بودند، به عنوان شاخص‌های نهایی اثرگذار انتخاب شدند. در جدول ۳، مقادیر میانگین فازی مثلی و مقدار فازی زدایی شده‌هایی که از دید خبرگان اهمیت بیشتری داشته و بیش از آستانه پذیرش بوده‌اند و پذیرفته شده‌اند آورده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های غربال شده توسط خبرگان

متغیر (بعد)	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	مقدار فازی زدایی شده +X=m	متغیر	میانگین فازی مثلی	فازی زدایی شده
فرهنگ سازمانی (سازمانی)	(۰/۹۵۰ و ۰/۷۲۰)	۰/۷۳۲	ماهیت شغلی (شغلی)	(۰/۸۷۵ و ۰/۸۲۰)	۰/۷۱۰
قدرت روح (فردی)	(۰/۹۷۵ و ۰/۷۸۰)	۰/۷۹۱	تحولات سیاسی (محیطی)	(۰/۹۹۰ و ۰/۹۶۰)	۰/۷۳۷
عمل اخلاقی (فردی)	(۰/۹۴۰ و ۰/۶۸۰)	۰/۷۱۰	اهداف اخلاقی (فردی)	(۰/۹۰۴ و ۰/۸۸۰)	۰/۷۲۹
حمایت سازمانی (سازمانی)	(۰/۹۷۰ و ۰/۷۱۵)	۰/۷۴۲	ارزش محوری (فردی)	(۰/۸۹۰ و ۰/۸۱۵)	۰/۷۳۳
فرهنگ جامعه (محیطی)	(۰/۹۲۰ و ۰/۷۰۳)	۰/۷۲۵	مسیر پیشرفت شغلی (شغلی)	(۰/۹۶۰ و ۰/۸۷۲)	۰/۷۳۴
شفافیت سازمان (سازمانی)	(۰/۸۸۰ و ۰/۷۱۵)	۰/۷۳۰	رهبری معتبر (مدیریتی)	(۰/۸۸۷ و ۰/۸۹۳)	۰/۷۰۲

در گام بعدی نتایج حاصل از نظر خبرگان پیرامون روایی انتخاب ابعاد ۵ گانه مؤثر بر شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران و همین‌طور تناسب شاخص‌ها با ابعاد احصاء شد. از آنجایی که مقادیر فازی زدایی شده بیش از آستانه پذیرش (۰/۷) هستند، ساختار کلی مدل شامل ابعاد و شاخص‌ها توسط خبرگان تأیید می‌شود.

جدول ۳. نظر خبرگان در رابطه با ابعاد انتخابی و شاخص‌های مرتبط با آنها

ردیف	گزاره پرسشنامه	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	مقدار فازی زدایی شده $+x=m$
۱	اتفاق نظر خبرگان برای ابعاد معرفی شده	(۰/۸۷۵ و ۰/۸۲۰ و ۰/۶۹۷)	۰/۷۱۰
۲	تناسب بین بعد فردی و شاخص‌های آن	(۰/۹۱۰ و ۰/۹۰۳ و ۰/۷۱۱)	۰/۷۱۲
۳	تناسب بین بعد سازمانی و شاخص‌های آن	(۰/۹۳۰ و ۰/۹۱۴ و ۰/۷۸۰)	۰/۷۸۴
۴	تناسب بین بعد شغلی و شاخص‌های آن	(۰/۸۹۰ و ۰/۸۶۰ و ۰/۷۲۲)	۰/۷۲۹
۵	تناسب بین بعد محیطی و شاخص‌های آن	(۰/۹۱۷ و ۰/۸۸۵ و ۰/۷۲۴)	۰/۷۳۲
۶	تناسب بین بعد مدیریتی و شاخص‌های آن	(۰/۸۷۰ و ۰/۸۴۰ و ۰/۷۰۷)	۰/۷۱۴

در مرحله بعد، پرسشنامه ماتریس مدلسازی ساختاری تفسیری بین خبرگان توزیع شد و از آن‌ها خواسته شد مطابق با راهنمای موجود در پرسشنامه، خانه‌های مرتبط با آن را تکمیل کنند. با توجه به نیاز به تحلیل گروهی پرسشنامه‌ها برای ادغام دیدگاه خبرگان، پس از تعیین تکلیف خانه‌های پرسشنامه، ماتریسی توسط خبرگان به صورت درج اعداد صفر و یک، درایه‌های متناظر تمام ماتریس‌های پر شده در پرسشنامه با یکدیگر جمع شد و از ماتریس حاصله مقدار مد، تعیین شد. هر خانه‌ای که بزرگتر از مد بود مقدار یک و اگر مساوی یا کوچکتر بود عدد صفر گذاشته شد. سپس ماتریس حاصل، با استفاده از روش سازگاری به ماتریس نهایی تبدیل شد (آذر و خسروانی، ۱۳۹۵، صص ۷۳-۹۱).

جدول ۴. ماتریس سازگاری شده و نهایی نظرات خبرگان

معیار	عوامل فردی	عوامل سازمانی	عوامل شغلی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی
عوامل فردی	۱	۱	۱	۰	۱
عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۰	۱
عوامل شغلی	۰	۰	۱	۰	۰
عوامل محیطی	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۰	۱

در گام بعدی مجموعه معیارهای ورودی و خروجی برای هر معیار، محاسبه شد و عوامل مشترک نیز مشخص گردید. به منظور سطح‌بندی معیارها، معیاری در بالاترین سطح قرار می‌گیرد که مجموعه خروجی با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از قرارگیری در بالاترین سطح، سطر و ستون مرتبط با آن معیار حذف می‌شود و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم.

جدول ۵. تعیین سطح ابعاد در مدل (سطح ۱)

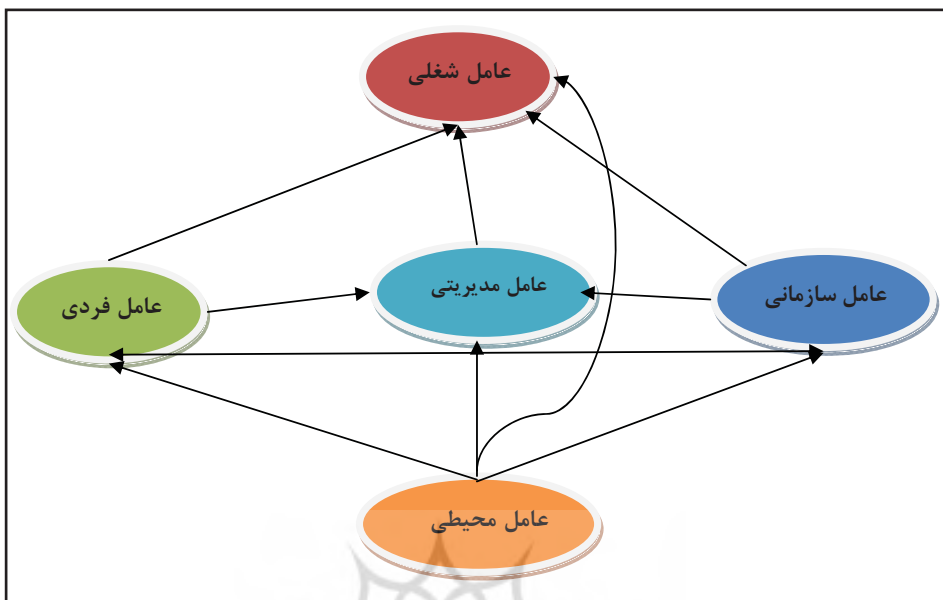
سطح	اشتراک	خروجی	ورودی	
-	۱ و ۲ و ۵	۱ و ۲ و ۳ و ۵	۱ و ۲ و ۴ و ۵	عوامل فردی
-	۱ و ۲ و ۵	۱ و ۲ و ۳ و ۵	۱ و ۲ و ۴ و ۵	عوامل سازمانی
۱	۳	۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵	عوامل شغلی
-	۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵	۴	عوامل محیطی
-	۱ و ۲ و ۵	۱ و ۲ و ۳ و ۵	۱ و ۲ و ۴ و ۵	عوامل مدیریتی

حال سطر و ستون مربوط به عامل شغلی را حذف و مجدداً سطح‌بندی را ادامه می‌دهیم.

جدول ۶. ماتریس سازگاری جهت استخراج معیارهای سطح ۲ مدل

سطح	اشتراک	خروجی	ورودی	
۲	۱ و ۲ و ۴	۱ و ۲ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴	عوامل فردی
۲	۱ و ۲ و ۴	۱ و ۲ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴	عوامل سازمانی
-	۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴	۳	عوامل محیطی
۲	۱ و ۲ و ۴	۱ و ۲ و ۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴	عوامل مدیریتی

پس از تعیین معیارهای سطح دوم تنها معیار باقی‌مانده (عوامل محیطی) به طور طبیعی در سطح سوم قرار می‌گیرد. در گام بعدی مدل ترسیم و روابط بین آن‌ها نشان داده می‌شود. سطح یک تأثیرپذیرترین سطح و سطح آخر تأثیرگذارترین سطح انتخاب می‌شود.



شکل ۱. مدل سطح‌بندی شده پژوهش با رویکرد ساختاری تفسیری

در مرحله بعد (جدول ۸) تجزیه تحلیل میک مک^۱ که مبین اثرگذاری و اثرپذیری متغیرها بر روی نموداری دو بعدی است نشان داده می‌شود. چهار ناحیه در این نمودار تعریف شده است: ۱- ناحیه خودمختار: این معیارها اثرگذاری و اثرپذیری اندکی دارند و به دلیل داشتن اتصال ضعیف با سیستم به راحتی جدا می‌شوند. تغییر در معیارهای موجود در این ناحیه تغییر جدی در سیستم را موجب نمی‌شود. ۲- ناحیه وابسته: معیارهای موجود در این ناحیه اثرپذیری اندک و اثرگذاری بالایی دارند. ۳- متغیرهای مستقل: معیارهای این ناحیه اثرگذاری بالا و اثرپذیری اندکی دارند. ۴- رابط: این متغیرها اثرگذاری و اثرپذیری بالایی داشته و تغییرات کوچک و اندک بر روی آن می‌تواند موجب تغییرات بزرگ و مهم در مدل شود. در پژوهش حاضر عوامل شغلی در ناحیه وابسته، عوامل محیطی در ناحیه متغیرهای مستقل و عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی نیز در ناحیه متغیرهای رابط قرار گرفتند.

جدول ۷. قدرت نفوذ و وابستگی ابعاد

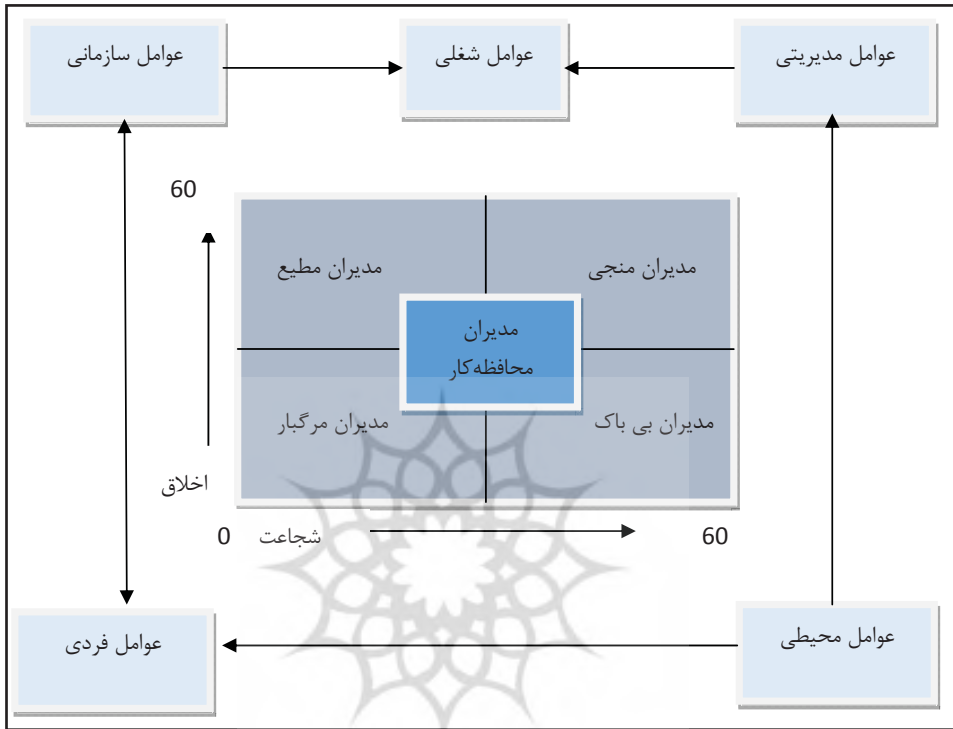
معیار	عوامل فردی	عوامل سازمانی	عوامل شغلی	عوامل محیطی	عوامل مدیریتی	قدرت نفوذ
عوامل فردی	۱	۱	۱	۰	۱	۴
عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۰	۱	۴
عوامل شغلی	۰	۰	۱	۰	۰	۱
عوامل محیطی	۱	۱	۱	۱	۱	۵
عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۰	۱	۴
میزان وابستگی	۴	۴	۵	۱	۴	

بعد از احصای مهم‌ترین شاخص‌ها و ابعاد اثرگذار در شجاعت اخلاقی مدیران، همچنین مدلسازی روابط بین آن‌ها از طریق معادلات ساختاری تفسیری، به منظور سنجش شجاعت اخلاقی مدل مورد نظر و پرسشنامه متناسب با آن نیز طراحی شد. مدل اولیه طبقه‌بندی مدیران بر مبنای شجاعت اخلاقی برگرفته از مدل ارائه شده سبک‌های رهبری بیلک و موتون (۱۹۶۴) شامل دو بعد و پنج قسمت ارائه می‌شود برای هریک از بخش‌های چهارگانه مدل با موافقت ۶ تن از خبرگان دانشگاهی مدیریت که به شیوه غیر تصادفی و هدفمند انتخاب شدند (شامل ۲ دانشیار و ۴ استادیار که دو نفر از آن‌ها خانم بودند و میانگین سابقه تدریس همه آنها در دانشگاه ۱۲ سال بود) عناوین مورد نظر انتخاب شد اما به منظور تأیید ساختار مدل و همین‌طور تأیید نام هریک از بخش‌های مدل از خبرگان مرحله اول پژوهش باز هم به شیوه دلفی فازی نظرخواهی شد که نتایج حاصل از آن در جدول ۹ درج شد.

جدول ۸. تأیید روایی مدل از سوی خبرگان به شیوه دلفی فازی مثلثی

مقدار دیفازی شده	میانگین فازی مثلثی	گویه
۰/۷۲۹	(۰/۸۱۰ و ۰/۷۶۰ و ۰/۷۱۷)	در ارتباط با ساختار ارائه شده در مدل برای سنجش شجاعت اخلاقی و طبقه‌بندی مدیران چه نظری دارید؟
۰/۷۵۲	(۰/۸۲ و ۰/۷۵ و ۰/۹)	در رابطه با نام مدیران منجی برای مدیرانی که شجاعت و اخلاق بالایی دارند چه نظری دارید؟
۰/۷۳۹	(۰/۸۷ و ۰/۸۴ و ۰/۷۳۲)	در رابطه با نام مدیران مرگبار برای مدیرانی که شجاعت و اخلاق آن‌ها در سطح پایینی است چه نظری دارید؟
۰/۷۱۷	(۰/۷۹ و ۰/۷۴ و ۰/۷۰۵)	در رابطه با نام مدیران بی‌باک برای مدیرانی که میزان شجاعت آن‌ها بالا اما اخلاق پایینی دارند چه نظری دارید؟
۰/۷۲۲	(۰/۷۷ و ۰/۷۵۲ و ۰/۷۱۸)	در رابطه با نام مدیران محافظه‌کار برای مدیرانی که میزان شجاعت و اخلاق آن‌ها در سطح متوسط است چه نظری دارید؟
۰/۷۰۶	(۰/۷۴۱ و ۰/۷۳۰ و ۰/۷۰۲)	در رابطه با نام مدیران مطیع برای مدیرانی که میزان شجاعت آن‌ها پایین اما اخلاق بالایی دارند چه نظری دارید؟

ارتباط بین ابعاد ۵ گانه اثر گذار در مرحله قبل و از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری مطابق شکل ۲ به دست آمد.



شکل ۲. مدل طبقه‌بندی مدیران بر مبنای شجاعت اخلاقی

طراحی پرسشنامه سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی با پیروی از الگوی ارائه پرسشنامه استاندارد صورت گرفت و محاسبات مربوط به روایی و پایایی صورت پذیرفت. در پرسشنامه حاضر با محاسبه شاخص روایی محتوا پرسش‌هایی که نمرات آن‌ها بیشتر از ۰/۷۹ بود از اعتبار لازم برخوردار بوده و حفظ شدند. بعد از محاسبات مربوط به نسبت روایی محتوا که شاخص مربوط به سؤالات ضروری و مهم است، پرسش‌هایی که بر مبنای جدول لاوشه نمره‌ای بیش از ۰/۴۹ کسب کردند در جدول درج شدند. به منظور محاسبه پایایی نیز، بازآزمایی با فاصله زمانی ۱۴ روز انجام شد و سؤالات توسط خبرگان پژوهش (۱۵ نفر) پاسخ داده شد؛ آلفای کرونباخ آن ۰/۸۶ محاسبه شد که بیانگر تأیید پایایی پرسشنامه است. پرسشنامه طراحی شده در پیوست ۱ ارائه شده است.

برای محاسبه امتیاز هر بعد، نمره گویه‌های مرتبط با آن بعد با هم جمع شد. دامنه امتیاز هر بعد پرسشنامه بین ۰ تا ۶۰ خواهد بود. هر چه امتیاز پرسشنامه بیشتر باشد، نشان‌دهنده قوت آن بعد در فرد خواهد بود و برعکس، زمانی که نمره هر دو بعد شجاعت و اخلاق زیر ۲۰ باشد سبک مدیریتی مدیران ارشد متمایل به مدیریتی مرگبار است؛ مدیرانی که شجاعت ایستادگی در مواجهه با تهدیدها را ندارند و شایستگی‌های اخلاقی را در محور رفتارهای آنان نمی‌توان دید، این‌گونه مدیران به‌طور معمول از طریق وابستگی‌های قومی قبیله‌ای و یا سیاسی به مناصب مدیریت می‌رسند و چنین سازمان‌هایی با چالش‌های جدی و حیاتی مواجه خواهند شد؛ زمانی که نمره هر دو بعد شجاعت و اخلاق بین ۲۰ تا ۴۰ باشد سبک مدیریتی مدیران در محدوده محافظه کار است؛ چنین مدیرانی در ابعاد شجاعت و اخلاق، نسبی عمل کرده و تا جایی که منافع آن‌ها با تهدیدهای جدی مواجه نشود شجاعت و اخلاق در رفتارهای آن‌ها دیده می‌شود؛ اما در مقابل امتیازهای ویژه و یا حفظ جایگاه شغلی خود، در زمینه‌هایی شجاعت و اخلاق را زیر پا می‌گذارند. برخی از چنین مدیرانی گاهی روحیه معامله‌گر هم دارند و به‌ازای دریافت امتیازهایی، امتیازهایی نیز می‌دهند. به‌میزانی که نمره بعد شجاعت کمتر از ۲۰ و اخلاق بیش از ۲۰ باشد، مدیران ارشد سازمان در محدوده مدیران مطیع قرار می‌گیرند که با وجودی که دغدغه و تلاش آن‌ها بروز رفتارهای اخلاقی و تعهد به سازمان است اما در عمل در مواجهه با تهدیدها، استحکام روحی و قدرت مبارزه برای ایستادگی در برابر تهدیدها را ندارند، تسلیم فشارها می‌شوند اما باز هم در ذهن خود از اینکه اخلاق را برای خود مهم می‌دانند احساس آرامش می‌کنند. با میل هر چه بیشتر نمره بعد شجاعت به بیش از ۲۰ و اخلاق مداری کمتر از ۲۰، مدیران به سمت خودمحوری، بسیج همه امکانات و منافع سازمان برای منافع خود حرکت می‌کنند. چنین مدیرانی با شجاعت زیاد و به واسطه ضعف اخلاقی، مدیرانی بی‌پروا خواهند بود که برای منافع خود نه تنها هیچ‌باکی از تهدیدها و خطرات ندارند، بلکه ارزشی نیز برای اخلاق مداری قائل نیستند و با روحیه‌ای مستبدانه و به دور از اخلاق، اقدام‌های پرخطری را انجام می‌دهند که هم ممکن است به واسطه آن رشد زیادی داشته باشند و یا همه چیز را از دست بدهند. برای شرایطی که امتیاز کسب شده از پرسشنامه، شجاعت و اخلاق هر دو بیش از ۴۰ باشند، چنین مدیرانی از هدف‌گذاری تا ارزیابی نتایج تعهد بالایی نسبت به ارزش‌های اخلاقی داشته و در مواجهه با تهدیدها و سفارش‌های گوناگون حتی به قیمت از دست دادن جایگاه مدیریتی خود حاضر به زیر پا گذاشتن اصول اخلاقی نیستند. این‌گونه مدیران ارشد

در سازمان‌های دولتی حتی در مواجهه با تهدیدهای جانی و به خطر افتادن حیات، باز هم اصول اخلاقی را محور مدیریت خود قرار داده و برای حفظ این اصول، خطر بزرگ‌ترین تهدیدها را می‌پذیرند؛ نعمت وجود چنین مدیرانی برای سازمان‌های دولتی به قدری اهمیت دارد که علاوه بر حضور در سازمان حتی با وجود از دست دادن آن‌ها بهره‌گیری از منش فکری آن‌ها می‌تواند در سازمان تحول‌آفرین و الهام‌بخش باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به شرایط، الزامات و اهداف سازمان‌های دولتی وجود یک مدل جامع به منظور سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد ضروری به نظر می‌رسد. شجاعت اخلاقی برای مدیران یک شایستگی رفتاری است که با وجود تهدیدها و خطرها، برای انجام آنچه درست و صحیح است تردیدی به خود راه نمی‌دهد. در این پژوهش برای مدلسازی هرچه بهتر این مفهوم و سنجش آن در بین مدیران ارشد سازمان‌های دولتی ایران تلاش شد با استفاده از دانش موجود و همچنین بهره‌مندی از نظرات خبرگان ضمن شناسایی عوامل مؤثر از طریق مدلسازی ساختاری تفسیری، روابط بین ابعاد اثرگذار شناسایی و سطح‌بندی شود. در مرحله بعد به منظور سنجش و ارزیابی شجاعت اخلاقی مدیران مدل مطلوب و پرسشنامه مبتنی بر آن ارائه شد. در زمینه شجاعت اخلاقی عمده پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه کارکنان و پرستاران بوده و با توجه به نقش برجسته مدیران در سازمان، پژوهش‌های اندکی در رابطه با شجاعت اخلاقی مدیران صورت پذیرفته است. یکی از نقاط تمایز این پژوهش با دیگر پژوهش‌های انجام گرفته در این بود که سعی شد ابعاد اثرگذار را در تمام زمینه‌ها مورد بررسی قرار دهد، درحالی که عمده پژوهش‌ها همچون سکرکا و کومر (۲۰۱۷)، موبرگ (۲۰۱۱)، سکرکا و باگزی (۲۰۰۷) بیشتر از بعد فردی و سازمانی به آن پرداخته‌اند. به منظور سنجش و طبقه‌بندی مدیران ارشد بر مبنای شجاعت اخلاقی در سازمان‌های دولتی با پیشنهاد خبرگان دانشگاهی و به تأیید خبرگان پژوهش، مدلی دوبعدی که یک بعد آن شجاعت و بعد دیگر اخلاق است، برگرفته از شبکه رهبری بلیک و موتون ارائه شد که بر مبنای آن و امتیاز حاصل از پرسشنامه در دو بعد شجاعت و اخلاق، مدیران ارشد در یکی از ۵ گروه (مدیران منجی، مدیران مرگبار، مدیران بی‌باک، مدیران مطیع و مدیران محافظه‌کار) قرار می‌گیرند. رابطه ابعاد اثرگذار نیز بر یکدیگر و بر این مدل با کمک محاسبات انجام شده که در مراحل قبل با روش ساختاری تفسیری صورت پذیرفت نشان داده شد. مدل ارائه شده تا

حدی نزدیک به مفهوم و هویت مدل ۴ بعدی کیلمن و همکاران (۲۰۱۰) است که تنها شجاعت سازمانی را مدلسازی کرده بودند اما در حوزه شجاعت اخلاقی و طبقه‌بندی مدیران نمونه مشابهی ندارد. پرسشنامه ارائه شده با نگاهی جامع نسبت به مؤلفه‌های اثرگذار و به شیوه استاندارد توسط نگارندگان پژوهش ارائه شده و قابلیت ارائه و استفاده در سازمان‌های دولتی را دارا است. یکی از پرسشنامه‌های متداول در زمینه سنجش شجاعت اخلاقی پرسشنامه سکرکا و همکاران (۲۰۰۹) است؛ وجه تمایز دو پرسشنامه در این است که پرسشنامه سکرکا و همکاران (۲۰۰۹) متمرکز بر عوامل فردی شجاعت اخلاقی کارکنان است، درحالی‌که پرسشنامه ارائه شده در این پژوهش ضمن پرداختن به ابعاد فردی، سازمانی، محیطی، مدیریتی و شغلی، تاکید بر سنجش شجاعت اخلاقی مدیران دارد که استاندارد بودن آن در زمینه‌های روایی صوری و محتوایی نیز آزمون شد و پایایی آن با استفاده از روش بازآزمایی و به کمک آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید شد.

پیشنهادها: نتایج این پژوهش از جنبه نظری برای پژوهشگران منابع انسانی و رفتار سازمانی و همچنین مدیران سازمان‌های دولتی دارای اهمیت است. در پژوهش حاضر برای پاسخ به پرسش اول مبنی بر شناسایی شاخص‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در قالب عوامل اصلی در شکل‌گیری شجاعت اخلاقی مدیران ارشد، پیشنهاد می‌شود در روند انتخاب مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی با دوری از نگاه حزبی، جناحی و قومی و منفعت‌طلبانه، ۵ بعد عوامل فردی، سازمانی، شغلی، محیطی، مدیریتی و شاخص‌های مرتبط با آن که در پژوهش ارائه شده است در نظر گرفته شود. سازمان‌ها از اقدامات شجاعانه و اخلاق‌مدارانه مدیران خود حمایت کنند و زیر بار برکنارکردن و استعفای آن‌ها نروند. مدیران ارشد کرامت و شأن اخلاق و شجاعت در تصمیم‌ها را بالاتر از هر امتیاز و یا حتی تهدیدی بدانند.

سؤال دوم پژوهش به مدلسازی شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی اختصاص داشت که با استفاده از روش ساختاری تفسیری مدلسازی عوامل اصلی و سپس مدل ۵ بخشی طبقه‌بندی مدیران ارشد براساس شجاعت اخلاقی ارائه شد و در همین راستا پیشنهاد می‌شود سنجش میزان شجاعت و اخلاق مداری مدیران به برنامه ارزیابی عملکرد مدیران اضافه شود. نهادهای مؤثر در فرهنگ‌سازی جامعه، اخلاق و شجاعت را بیش از گذشته مطالبه و ترویج کنند. شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و کاستن از تمرکز قدرت در حوزه عملکرد برخی از مدیران انجام شود. نهادهای نظارتی به‌نحوی بازدارنده و قاطع، نه تنها مدیران ارشد بلکه مدیران عالی که توسط آن‌ها افراد ناکارآمد انتخاب شده‌اند را مورد بازخواست قرار دهند.

سؤال سوم پژوهش به ارائه پرسشنامه سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد و سؤال چهارم به مدل نهایی پژوهش اختصاص داشت که پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از این پرسشنامه استاندارد جهت سنجش و سپس طبقه‌بندی مدیران ارشد خود اقدام کنند و بر مبنای نتایج حاصل از آن در مدل ارائه شده اقدامات توسعه و توانمندسازی آن‌ها را برنامه‌ریزی و اجرایی کنند.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به اکراه داشتن مدیران سازمان‌های دولتی برای صحبت در رابطه با به چالش کشیدن مدیران سازمان خود در ارتباط با شجاعت اخلاقی آن‌ها اشاره کرد، همچنین با توجه به نوع موضوع و استفاده از مصاحبه با خبرگان، از نظرات کارکنان سطوح میانی و پایین در احصای شاخص‌ها استفاده نشد. ضمن اینکه محدودیت زمانی و عملی نیز از دیگر چالش‌های این پژوهش بود. دیگر پژوهشگران می‌توانند پژوهش‌هایی در زمینه تدوین راهبردهای مورد نیاز سازمان برای بهره‌مندی از مدیرانی با شجاعت اخلاقی بالا و همچنین الگوی جامع شجاعت اخلاقی با رویکرد تفکر سیستمی را انجام دهند.

سپاسگزاری

پژوهشگران پژوهش حاضر ضمن تشکر و قدردانی از مدیران ارشد و اساتید دانشگاهی که در جایگاه خبرگان برای ارتقای کیفیت پژوهش همکاری کردند، امیدوار هستند تلاش آن‌ها برای بهبود شرایط مدیریتی در سازمان‌های دولتی اثربخش باشد.

فهرست منابع

- آذر، عادل و خسروانی، فرزانه. (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- اسدزاده هیر، نجف؛ قلاوندی، حسن و سیدعباس‌زاده، میرمحمد. (۱۳۹۶). تحلیل کانونی رابطه بین ابعاد فضیلت سازمانی و مؤلفه‌های شجاعت اخلاق حرفه‌ای. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲(۲)، صص ۱۲۷-۱۳۷. قابل بازیابی از: http://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=619&sid=1&slc_lang=fa
- اشرفی، فاطمه و فرمehنی فراهانی، محسن. (۱۳۹۳). اصول اخلاق حرفه‌ای در نهج البلاغه. پژوهشنامه علوی، ۱۴(۲)، صص ۲۶۱-۲۸۲. قابل بازیابی از: http://alavi.ihs.ac.ir/article_1262.html
- سلیمی، اکبر و کاکائی، محمد. (۱۳۹۷). تأثیر اخلاق حرفه‌ای فرماندهان در پیشگیری از تخلفات و جرائم کارکنان نیروی انتظامی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۴)، صص ۵۴۵-۵۶۴. قابل بازیابی از: http://pmsq.jrl.police.ir/article_20427.html

فروزنده دهکردی، لطف‌الله و کیارزم، آمنه. (۱۳۹۴). شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل ISM. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۳)، صص ۱۲۵-۱۵۲. قابل‌بازیابی از:

<http://journals.modares.ac.ir/article-28-7673-fa.html>

ضمائنی، مجید و حجرگشت، سعید. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی فرماندهی سردار شهید حسن باقری. پژوهش‌های مدیریت

انتظامی، ۱۰(۴)، صص ۵۸۴-۶۰۷. قابل‌بازیابی از: http://pmsqj.rjl.police.ir/article_18305.html

دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۲). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سمت.

مهدوی سرشت، رقیه؛ آتش‌زاده شوریده، فیروزه؛ برهانی، فریبا و باغستانی، احمدرضا. (۱۳۹۴). بررسی همبستگی شجاعت اخلاقی

و حساسیت اخلاقی پرستاران شاغل در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی تبریز در سال ۱۳۹۳، مجله ایرانی اخلاق

و تاریخ پزشکی، ۸(۳)، صص ۲۷-۳۹. قابل‌بازیابی از:

http://ijme.tums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-61-363&slc_lang=fa&sid=1

محمدی، عبدالرضا؛ اسلامی نصرت‌آبادی، حمید و میرجلیلی، محمدحسین. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر شجاعت دانشجویان

دانشگاه افسری امام علی (ع) و راهکارهای ارتقاء آن. فصلنامه مدیریت نظامی، ۳(۳۶)، صص ۵۳-۸۲. قابل‌بازیابی از:

<http://jmm.iranjournals.ir>

Ambrose, M. L., Schminke, M., & Reynolds, S. J. (2014). Behavioral ethics: New frontiers.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123(2), 77-78. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9125-1>

Baker, D. F. (2014). When moral awareness is not enough: Teaching our students to recognize social

influence. Journal of Management Education, 38(4), pp 511-532. Retrieved from: journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1052562913504922?journalCode=jmed

Blake, R., & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Detert, J. and Bruno, A. (2017). Workplace Courage: Review, Synthesis, and Future Agenda for a

Complex Construct. Academy of Management Annals, 11(2), pp 593-639. Retrieved from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2015.0155>

Fredin, A. J. (2011). The effects of anticipated regret on the whistleblowing decision. Ethics &

Behavior, 21(5), pp 404-427. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10508422.2011.604296?tab=permissions&scroll=top>

Hannah, ST. Avolio, B. Walumbwa, F. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral

Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. Business Ethics Quarterly, 21(4), pp 555-578. Retrieved from: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/S1052150X00004899>

Hutchinson, M. Jackson, D. Daly, J. (2015). Distilling the antecedents and enabling dynamics of

leader moral courage: A framework to guide action. Issues in Mental Health Nursing, 36(5), pp 326-335. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26090942>

Moberg, D. J. (2011). The organizational context of moral courage: Creating environments that

account for dual-processing models of courageous behavior. In D. R.

Kappes, A., Oettingen, G., & Pak, H. (2012). Mental contrasting and the self-regulation of responding

to negative feedback. Personality and Social Psychology Bulletin, 38(7), pp 845-857. Retrieved

- from: <http://dx.doi.org/10.1177/0146167212446833>
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), pp 15-23. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9125-1>
- Pury, C. L. S., & Lopez, S. J. (Eds.) (2010). *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. psycnet.apa.org
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), pp 565-579. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-0017-5>
- Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), pp 32-149. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8608.2007.00484.x>
- Sekerka, L. E., Comer, D. R. (2017). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 28(2), pp 116-130. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300438>
- Sendjaya, S. Pekerti, A. Härtel, C and Hirst, G. (2016). Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship between Authentic Leadership and Morality, 133(1), pp 125–139. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2351-0>
- Simola, S. (2015). Understanding moral courage through a feminist and developmental ethic of care. *Journal of Business Ethics*, 130(1), pp 29-44. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2203-y>
- Sanchez-Morales, R. Cabello-Medina, C. (2013). The role of four universal moral competencies in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 116(4), pp 717-734. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1817-9>
- Schilpzand, P. Hekman, D. R. & Mitchell, T. R. (2015). An inductively generated typology and process model of workplace courage. *Organization Science*, 26(1), pp 52-77. Retrieved from: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2014.0928>
- Serrat, O. (2010). *Moral courage in organizations*. Washington, D.C: Asian Development Bank.
- Sloan, K., & Gavin, J. H. (2010). Human resource management: Meeting the ethical obligations of the function. *Business and Society Review*, 115(1), pp 57-74. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8594.2009.00357.x>
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), Pp 271-281. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482214000163>
- Shepherd, D. A., & Cardon, M. S. (2009). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), pp 923–949. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2009.00821.x>
- Vogelseng, G. B., & Lester, P. B. (2009). How leader can get results by laying it on the line. *Organizational Dynamics*, 38(2), pp 252-260. Retrieved from: <https://digitalcommons.unl.edu/usarmyresearch/272/>.
- White, J. A. (2015). *A model of moral courage: A study of leadership for human rights and democracy*

- in Myanmar. *Journal of Civil Society*, 11(1), pp 1-18. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17448689.2014.949080>.
- Wein, S. (2007). Is courage the counterpoint of demoralization? *Journal of Palliative Care*, Volume 23(1), pp 40-45. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/082585970702300106>
- Worline, M. C. (2010). Understanding the role of courage in social life. In C. L. S. Pury & S. J. Lopez (Eds.), *the psychology of courage* (pp. 209–226). Washington, D.C: American Psychological Association.

