



Grounded Understanding of Adopting Courageous Behavior in the Elected Public Organizations

Monire Mohebalipour¹ , Hamza Khastar² , Maryam Tehrani³ , Akbar Hassanpoor⁴

Abstract

Article Type:

Research-based

Background & Purpose: Courageous behaviors are very important for organizations because they can solve their problems and instill long-term trust in the organization. The purpose of this research is to understand the process of choosing courageous behavior in public organizations.

Corresponding Author:

Hamza Khastar

© Authors

Methodology: This research is applied research with a qualitative approach and grounded theory method was used. The participants in this research were experts in the behavioral-human resources field of public organizations of East Azerbaijan province (Tabriz & Marand Cities) were selected as a statistical sample through a purposeful sampling method. The tool of data collection was semi-structured interview. The obtained interview data was analyzed and codified using Maxqda Version 2020.

Findings: Based on the result, the central category was explained in four subcategories of "persistence and resilience", "brave and boldness", "activity and not being indifferent to observed deviations", and "the ability to preserve identity and honesty in telling the truth". Causal conditions were classified in the form of two categories of individual and structural factors, background conditions in the form of managers' personality and performance, social pressure, informal organization and educational and social contexts, and intervening conditions in the form of economic, political and cultural factors. Actions-reactions were also identified in the form of the categories of developing a risk-taking culture, modeling brave people and publishing their narratives, raising awareness and training human resources, expanding effective bilateral and multilateral interactions, and designing encouraging and supportive mechanisms promoting courage behaviors. Finally, the results were categorized into the categories of individual, organizational, and extra-organizational achievements.

Conclusion: Human resources managers can learn about courageous behavior, its choosing process, and the consequences of this behavior in organizations with the help of the paradigm model presented in this research and finally, make a series of structural, cultural, and political reforms to develop courage behavior.

Received:

April 29, 2023

Received in revised form:

June 03, 2024

Accepted:

June 13, 2024

Published online:

June 30, 2024

Keywords: Physical courage, Moral courage, Social courage, Public organizations

Citation: Mohebalipour, Monire, Khastar, Hamza, Tehrani, Maryam & Hassanpoor, Akbar (2024). Grounded Understanding of Adopting Courageous Behavior in the Elected Public Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 82-113. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202935>

1. Ph.D. Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: m.malipour@yahoo.com
2. Assistant Prof., Department of Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: khastar@khu.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: m.tehrani@khu.ac.ir
4. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: a.hassanpoor@khu.ac.ir



فهم داده‌بنیاد چگونگی اتخاذ رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی منتخب

منیره محبعلی‌پور^۱، حمزه خواستار^۲، مریم طهرانی^۳، اکبر حسن‌پور^۴

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: حمزه خواستار
© نویسندگان

زمینه و هدف: رفتارهای شجاعانه برای سازمان‌ها بسیار مهم هستند؛ زیرا ضمن برطرف مشکلات آن‌ها، اعتماد طولانی‌مدت را به سازمان القا می‌کنند. هدف این پژوهش، فهم فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی است.

روش: پژوهش از نوع کاربردی با رویکرد کیفی است و با روش تئوری داده‌بنیاد اجرا شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش خبرگان حوزه رفتار - منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی (شهر تبریز و مرند) بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند برگزیده شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها: براساس نتایج این پژوهش، مقوله محوری انتخاب رفتار شجاعانه، در قالب مؤلفه‌های فرعی «پشتکار و تاب‌آوری»، «دلیری و شهامت»، «کنشگری و بی‌تفاوت نبودن به انحراف‌های مشاهده شده» و «توان حفظ هویت و صداقت در بیان حقیقت» تعریف شد. شرایط علی در قالب مؤلفه‌های عوامل فردی و ساختاری، شرایط زمینه‌ای در قالب مقوله‌های شخصیت و عملکرد مدیران، فشار اجتماعی، سازمان غیررسمی و زمینه‌های تربیتی و اجتماعی و شرایط مداخله‌گر در قالب مقوله‌های عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی دسته‌بندی شدند. راهبردها نیز در قالب مقوله‌های توسعه فرهنگ خطرپذیری، الگوسازی از افراد شجاع و نشر روایت‌های آنان، آگاهی بخشی و آموزش منابع انسانی، گسترش تعاملات دوسویه و چندسویه مؤثر و طراحی سازوکارهای تشویقی و حمایتی مروج رفتارهای شجاعانه شناسایی شد. در نهایت، پیامدها به مقوله‌های دستاوردهای فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: مدیران و سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی می‌توانند به کمک مدل پارادایمی ارائه شده در این پژوهش با رفتار شجاعانه، فرایند انتخاب آن و پیامدهای حاصل از بروز این رفتار در سازمان‌ها آشنا شوند و در نهایت به یک سری اصلاحات ساختاری، فرهنگی و سیاسی برای توسعه رفتار شجاعانه دست بزنند.

کلیدواژه‌ها: شجاعت جسمی، شجاعت اخلاقی، شجاعت اجتماعی، سازمان‌های دولتی.

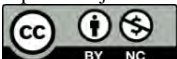
دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹
بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۴
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۴
انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

استناد: محبعلی‌پور، منیره؛ خواستار، حمزه؛ طهرانی، مریم و حسن‌پور، اکبر (۱۴۰۳). فهم داده‌بنیاد چگونگی اتخاذ رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی منتخب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۸۲-۱۱۳. DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202935>

m.malipour@yahoo.com
khastar@khu.ac.ir
m.tehrani@khu.ac.ir
a.hassanpoor@khu.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۲. استادیار، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۴. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، تابستان، دوره ۱۴، شماره ۲، صص. ۸۲-۱۱۳
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

در دنیای معاصر بین منابع و امکانات سازمان، نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است و جامعه را در نیل به اهداف خود یاری می‌رساند (قالوندی و کوشکی، ۱۳۹۹). از طرفی سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی گسترده در حوزه رفتاری و اخلاقی نیروی انسانی خود مواجهند که توجه و برطرف کردن آن‌ها مزیت برجسته‌ای برای یک سازمان جهت عملکرد مطلوب محسوب می‌شود (سکرکا، باگوزی و چارنیگو^۱، ۲۰۰۹). یک ویژگی ضروری برای رفتار اخلاقی در محیط‌های سازمانی شجاعت است (قالوندی و کوشکی، ۱۳۹۹). شجاعت از سوی برخی فلاسفه به‌عنوان محافظ و یا حتی پیش نیاز تمام فضائل دیگر پذیرفته شده است (سن، مرت و آلزگول^۲، ۲۰۲۱).

شجاعت در سازمان نشان‌دهنده توانایی ریسک‌پذیری در سازمان و منبع مهمی برای نوآوری است (چترجی، مودی، لوری، چاکرابورتی و هاردین^۳، ۲۰۱۹). شجاعت باعث می‌شود که افراد بسیار با جرئت‌تر، بردبارتر و با اعتمادبه‌نفس بیشتری عمل کنند و نیز رفتار دوستانه‌تری با دیگران داشته باشند. همچنین، باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای آوایی کارکنان، کاهش رفتارهای ضد تولید، افزایش بهزیستی روانی با کاهش استرس و افسردگی و اضطراب، افزایش رضایت از زندگی (هوارد^۴، ۲۰۱۸)، افزایش رفتارهای مثبت مانند افشاگری (دال کاسون، کازینی و هلمنز^۵، ۲۰۲۰)، افزایش کیفیت کار تیمی، خلاقیت تیمی و پیاده‌سازی ایده‌های تیمی (پرالتا، سالدانها، لوپس، لورنکو و پاپیس^۶، ۲۰۱۹) می‌شود.

بستر ظهور این پدیده اجتماعی، یکی از عوامل تأثیرگذار بر فرایند شکل‌گیری آن است؛ بنابراین درک عوامل و فرایندهای روان‌شناختی مانع یا ایجادکننده چنین رفتاری، یک وظیفه اجتماعی - روان‌شناختی است که اهمیت زیادی دارد (بومرت، لی، ساسه و استیکا^۷، ۲۰۲۰). شناخت پیشایندهای شجاعت، به شناسایی چگونگی توسعه شجاعت منجر می‌شود و به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا محیط مساعدی برای موفقیت سازمان و کارکنان ایجاد کنند (هوارد و کازول^۸، ۲۰۱۸).

روند اقدام شجاعانه از دیدگاه مدیر یا کارمند، هنوز به‌عنوان جعبه‌ای سیاه مطرح است که کار تجربی در زمینه محتویات این جعبه سیاه ضروری به نظر می‌رسد (پانیچا، پوگسی و لئونو^۹، ۲۰۱۹). همچنین مطالعات اخیر اهمیت مطالعه هم‌زمان چندین پیشایندهای یک مقوله مشترک را نشان می‌دهند. شجاعت نیز یک پیش‌بینی‌کننده اصلی ندارد، بلکه تحت تأثیر پیشایندهای بسیاری از حوزه‌های مختلف است و شجاعت ممکن است از چندین جنبه از خود و محیط بیرون بیاید (دترت و برونو^{۱۰}، ۲۰۱۷).

سازمان‌های دولتی مجری قوانین و مصوبات حاکمیت یک کشورند و در صورت استفاده از مدیرانی که در زمینه شجاعت و اخلاق شرایط مطلوبی ندارند، در رسیدن به اهداف خود دچار چالش می‌شوند و نارضایتی عمومی در سطح جامعه از عملکرد آن‌ها بیشتر می‌شود. با تقویت رشد و کارایی این سازمان‌ها، می‌توان گام‌های بزرگی در تحقق آرمان‌های هر

1. Sekerka, Bagozzi and Charnigo
2. Sen, Mert & Alzghoul
3. Ghattarjee, Moody, Lowry, Ghakraborty & Hardin
4. Howard
5. Cason, Casini and Hellemans
6. Peralta, Saldanha, Lopes, Lourenco & pais
7. Bumert, Li, Sasse & Stiika
8. Howard and Cogswell
9. Paniccia, Poggesi and Leoni
10. Detert and Bruno

جامعه‌ای برداشت. برعکس، غفلت در رسیدن به آن‌ها و عدم انجام اصلاحات لازم، می‌تواند به نتایج بدی منجر شود (دانایی فرد ۱۳۹۲).

ضعف کیفی بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها در سازمان‌های دولتی کشور ما این مسئله را مطرح می‌کند که شجاعت در این سازمان‌ها، در وضعیت مطلوبی قرار ندارد (الوندی و محمدظاهری، ۱۳۹۸). تجربه کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای نوظهور اقتصادی نشان می‌دهد که هرگاه نظام اقتصادی از مدیران خلاق، شجاع، باتجربه و غیرسیاسی بهره برده، توانسته است زمینه جهش و رونق اقتصادی را فراهم سازد. انتخاب‌های سیاسی مدیران و عدم شجاعت لازم ایشان، باعث معضل پیچیده رکود تورمی در اقتصاد ایران و سایر مشکلات در حوزه‌های مختلف عمرانی، فرهنگی و... شده است (ترابی، ۱۳۸۴).

طبق آمار منتشرشده از سازمان شفافیت بین‌الملل، در خصوص وضعیت ادراک از فساد کشورهای جهان در سال ۲۰۲۳، کشور ایران با دو پله سقوط در رتبه ۱۴۹ از ۱۸۰ کشور قرار دارد. امتیاز ایران در این شاخص ۲۴ بوده که نسبت به سال قبل، یک امتیاز کاهش یافته است. گفتنی است امتیاز ایران در این شاخص، ضعیف‌ترین امتیاز از سال ۲۰۰۹ تا کنون است (اندیشکده شفافیت برای ایران، ۱۴۰۲). یکی از عمده آسیب‌های عملی توسعه مدیریت در کشور که باعث خسارت به کل جامعه می‌شود، وجود سازمان‌های دولتی ضعیف و فساد در نظام اداری است (حسن پور، عبدالمهی، جعفری نیا و سهرابی، ۱۳۹۹). مکانیزم‌های داخلی یکی از مؤثرترین روش‌های شناسایی، اصلاح و توقف این اقدامات غیراخلاقی در سازمان‌ها است. مبارزه با فساد اداری نهادینه شده در محیط سازمان نیازمند ویژگی‌های اثرگذار بیشتری همچون شجاعت است (محمدظاهری و همکاران، ۱۳۹۸).

هانا، آوولیو و والوموا^۱ (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کنند که سطح امید بیشتر، باعث کاهش ترس و تحریک رفتارهای شجاعانه می‌شود و طبق گفته هانا و همکاران (۲۰۱۱)، سکرکا و باگوزی^۲ (۲۰۰۷)، می و واتسون^۳ (۲۰۰۰) خودکارآمدی برای شجاعت اخلاقی بسیار مهم است (خلیل، اکروت، حسینی و نوبیغ^۴، ۲۰۱۸). پترسون و سلیگمن^۵ (۲۰۰۴) نیز جهت‌گیری طرف‌دار اجتماعی، کانون کنترل درونی، خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس، استقلال، توانایی به تأخیر انداختن رضایت، توانایی تجربه هم‌زمان چندین حالت هیجانی، سن، ریسک‌پذیری، جهت‌گیری اقدام، آگاهی از زمینه، واکنش‌پذیری کمتر به استرس و اشتراک ادراک شده با دیگران، تحمل عدم قطعیت، دقت در ارزیابی ریسک و مشارکت در اهداف ارزشمند را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه رفتار شجاعانه ذکر می‌کنند. سن و همکاران (۲۰۲۱) نیز استدلال کرده‌اند که شجاعت با ریسک‌پذیری ارتباط تنگاتنگی دارد که یکی از مؤلفه‌ها یا مقدمات شجاعت است. بنابراین، شجاعت در محیط‌هایی که ریسک کردن آسان است، ساده‌تر خواهد بود. طبق نظر هوارد (۲۰۲۱) کارکنان تنها زمانی ممکن است رفتارهای شجاعت را انجام دهند که باورهای مثبتی درباره قابلیت‌های مرتبط با کار خود داشته باشند.

با عنایت به مرور پژوهش‌ها در ارتباط با رفتارهای شجاعانه، چون احتمال تغییر قدرت و جهت هریک از پیشایندهای شناسایی‌شده در بستر وقوع رفتار وجود دارد، نمی‌توان بدون بررسی و بازنگری مجدد و مطالعه روابط موجود بین آن‌ها و

-
1. Hannah, Avolio & Walumbwa
 2. Sekerka and Bagozzi
 3. May and Watson
 4. Khelil, Akrou, Hussainy & Noubbigh
 5. Peterson & Seligman

متغیرهای موقعیتی در یک موقعیت خاص، مانند سازمان‌های دولتی که مدنظر این پژوهش است، یافته‌های پژوهش‌های قبلی را با قطعیت پذیرفت. همچنین در بین پژوهش‌های انجام شده تاکنون، شجاعت ترکیبی در سطوح متفاوت سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است.

با توجه به اهمیت برخورداری از نیروی انسانی شجاع برای سازمان‌های دولتی و اهمیت موفقیت سازمان‌های دولتی برای تحقق دورنمای جامعه، هدف این پژوهش، پی بردن به این نکته است که چه فرایندی طی می‌شود تا فردی در داخل یک سازمان دولتی با وجود ترس ادراک شده و خطرهای احتمالی موجود، اقدام شجاعانه‌ای را برای تحقق خیر جمعی انتخاب کند. در واقع پژوهش، به دنبال مفهوم‌سازی فرایند انتخاب رفتارهای شجاعانه در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی است. سؤال اصلی پژوهش این است که چه فرایندی طی می‌شود تا فرد در یک سازمان دولتی، اقدام شجاعانه را انتخاب کند؟

پیشینه نظری پژوهش

واژه «شجاعت»^۱ در فرهنگ لغت آکسفورد (۲۰۱۰) به‌عنوان توانایی انجام کاری خطرناک یا مواجهه با درد یا مخالفت، بدون نشان دادن ترس تعریف شده است (سن و مرت، ۲۰۲۰). خاستگاه مفهوم شجاعت با تاریخ فلسفه اروپا ارتباط مستقیمی دارد و شجاعت در قلب تفکرهای اولیه غربی درباره حکومت و سیاست قرار گرفته است (پانیچا و همکاران، ۲۰۱۹). سه فضیلت وجود دارد که فیلسوفان در طول تاریخ بر آن‌ها تمرکز کرده‌اند و کوشیده‌اند تا با درک رابطه میان آن‌ها، هدف زندگی را به یک معنا کشف کنند: عدالت، شجاعت و شادی (سن و همکاران، ۲۰۲۱).

شجاعت به همه اعمالی نسبت داده می‌شود که واقعاً تحسین‌برانگیزند. شجاعت نه تنها به عمل گاه‌به‌گاه نجات یا از خود گذشتگی، بلکه به اعمال روزمره نیز نسبت داده می‌شود (انکوکا و اوگونوزا^۲، ۲۰۱۹). بر اساس تعریف پیترسون^۳ (۲۰۰۶)، پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴)، اسنایدر و لوپز^۴ (۲۰۰۷) و ریت و همکاران (۲۰۰۷) شجاعت یک عمل تعمدی پس از مشورت آگاهانه است که مستلزم خطر اساسی عینی برای کنشگر است که در درجه اول با انگیزه به‌دست آوردن یک هدف خوب یا ارزشمند، با وجود یا احتمال وجود احساس ترس انجام می‌شود (ریت، کلارک، لیندزی و استرنبرگ^۵، ۲۰۰۷). به‌طور خاص، ریت و استرنبرگ^۶ (۲۰۰۷) چارچوبی از شجاعت، شامل هفت ویژگی را توسعه دادند: شرایط بیرونی، فرایندهای شناختی، انگیزه به‌سوی تعالی، عاطفه/ احساس، اراده - اعمال اراده، پاسخ رفتاری، ویژگی / خصلت / مهارت / توانایی است (ریت و استرنبرگ، ۲۰۰۷).

پژوهش‌های رفتاری شجاعت، بر خلاف صفت نهفته شجاعت، بر محیط کار تأثیر مستقیمی دارد و این تظاهرات رفتاری، بیشتر نزدیک به نتایج محل کار هستند که هم برای تحقیق و هم برای عمل اهمیت دارند. اعتقاد بر این است که شجاعت رفتاری، انعطاف‌پذیرتر از شجاعت صفت است که احتمالاً تحت تأثیر پیشایندها قرار می‌گیرد (دترت و برونو،

-
1. Courage
 2. Nkouka and Ougnounza
 3. Peterson
 4. Snyder and Lopez
 5. Rate, Clarke, Lindsay & Sternberg
 6. Rate and Sternberg

۲۰۱۷). شجاعت به‌عنوان یک فرایند، شامل پویایی مشاهده شده توانایی یک فرد برای عملکرد فراتر از ترس‌های شخصی با وجود ناملایمات درک شده است (پوری و استارکی^۱، ۲۰۱۰). همچنین فرایند شجاعت شامل تصمیم فردی می‌شود که داوطلبانه اقدامی پُرخطر برای دنبال کردن هدفی انجام دهد که آن را ارزشمند می‌داند (پوری، بریت، زینزو و ریموند^۲، ۲۰۱۳). اقدامات شجاعانه، به‌شدت تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد؛ اما شجاعت در محل کار می‌تواند حالتی داشته باشد که ناشی از فرایندی باشد که توسط یک زمینه خاص (مثلاً محل کار) آغاز شده است (هانا، سوینی و لستر^۳، ۲۰۰۷).

محققان با متمایز کردن خطرهای ناشی از رفتارهای شجاعانه، سه بُعد شجاعت شامل جسمانی، اخلاقی و اجتماعی را شناسایی کرده‌اند؛ شجاعت جسمانی تمایل به انجام رفتارهای اجتماعی است که سلامت جسمانی فرد را به خطر می‌اندازد. شجاعت اخلاقی را غلبه بر خطرها برای دیگران، پرداختن به نقض هنجارها، بیان اصالت یا حتی شجاعت در شرایط سخت تعریف می‌کنند (هوارد و فاکس^۴، ۲۰۲۰). طبق گفته هوارد و هولمز^۵ (۲۰۲۰)، رفتارهای شجاعانه اجتماعی، شامل به خطر انداختن تصویر اجتماعی فرد و/یا بدتر شدن روابط او در محل کار است (سن و همکاران، ۲۰۲۱).

در زمینه شجاعت جسمانی، عوامل جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی، طبیعت و تربیت، اعتمادبه‌نفس زیاد، کودک بزرگ‌تر بودن، تمایل به ریسک‌کردن و ماجراجویی، کمتر محتاط بودن، حس شوخ طبعی بیشتر، احساس هم‌دلی عمیق با دیگران، آموزش و الگوبرداری از دیگران بر آن تأثیر دارند (کوجل، هاسمن، بلک و بونگار^۶، ۲۰۱۸). علاوه‌براین، یک تقاضای موقعیتی که احساس مسئولیت در قبال خود و دیگران را در پی داشته باشد، تأثیرهای قدرتمند عضویت در گروه، روحیه گروه و نیاز به اجتناب از عدم تأیید، همگی نشان‌دهنده تمایل فرد به رفتار شجاعانه است (انکوکا و اوگونوزا، ۲۰۱۹). شجاعت اخلاقی مبتنی بر اصولی است که افراد هنگام تصمیم‌گیری درباره اینکه چه چیزی درست و چه چیزی اشتباه است، از آن استفاده می‌کنند. این رفتار به دنبال ارزیابی اخلاقی، استدلال اخلاقی و قضاوت اخلاقی رخ می‌دهد. می‌توان آن را به‌عنوان زیرشاخه‌ای از رفتار اجتماعی (در مقابل ضد اجتماعی) توصیف کرد (کایزر، گریتمایر، فیشر و فری^۷، ۲۰۱۰). شجاعت اخلاقی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله عصبانیت، مسئولیت اجتماعی و گشودگی (رودرر، هیملسباخ، شوارتز و تشلیگی^۸، ۲۰۱۹)، حساسیت به عدالت، دستورهای اخلاقی، خشم و سبک تفکر تأملی^۹، عدم مشارکت اخلاقی، خودکارآمدی و اضطراب اجتماعی (کیننونن، لیندمن و ورکاسالو^{۱۰}، ۲۰۱۶) و شایستگی‌های اخلاقی است (سکرکا و یاکوبیان^{۱۱}، ۲۰۱۷). محققان استدلال می‌کنند که ارزیابی شناختی از خطرها و مزیت‌های احتمالی رفتارهای شجاعت اجتماعی، گامی اساسی در روند تصویب شجاعت در زمینه اجتماعی است (هوارد و کازرول، ۲۰۱۸). علاوه‌برآن، تمایلات اجتماعی و ریسک‌پذیری پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی شجاعت اجتماعی هستند (هوارد و فاکس، ۲۰۲۰). شجاعت اجتماعی ممکن است ویژگی‌ای باشد که تا حدی انگیزه‌های رویکرد و/یا فرایندهای تصمیم‌گیری را هدایت می‌کند و این

-
1. Pury and Starkey
 2. Pury, Britt, Zinzow & Raymond
 3. Hannah, Sweeney and Lester
 4. Howard and Fox
 5. Howard and Holmes
 6. Kugel, Hausman, Black & Bongar
 7. Kayser, Greitmeyer, Fischer & Frey
 8. Röderer, Himmelsbach, Schwarz & Tscheligi
 9. Reflective thinking style
 10. Kinnunen, Lindeman and Verkasalo
 11. Sekerka and Yacobian

چارچوب‌های نظری مرتبط، ممکن است در شناسایی نتایج و فرایندهای مرتبط با شجاعت اجتماعی ارزشمند باشند (هوارد و هلمز^۱، ۲۰۲۰).

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که شجاعت ترکیبی نیز وجود دارد و ممکن است پرداختن به شجاعت بر حسب انواع خطرها و انواع اهداف آن، به‌جای انواع کلی شجاعت مفیدتر باشد. انجام این کار پژوهشگران را قادر می‌سازد تا زمینه‌هایی را برای پیشبرد تئوری شجاعت و مداخلات شجاعت مشخص کنند (پوری و همکاران، ۲۰۱۳). پوری و همکاران (۲۰۱۳) نیز استدلال کردند که برخی رفتارها به‌طور هم‌زمان شامل چندین نوع شجاعت هستند و تمرکز بر یک نوع شجاعت ممکن است اهمیت و تأثیر موقعیتی دیگر را تضعیف کند (هوارد و ریلی^۲، ۲۰۲۰). شجاعت رفتاری بدون توجه به موقعیت در سلسله‌مراتب سازمانی احتمالاً مفید است. به عبارت دیگر، مداخلات نیروی انسانی در ارتقای شجاعت در محیط کار نباید به مدیران در رأس یک سازمان محدود باشد (تکاجنکو، کواست، آهنگ و جانگ^۳، ۲۰۱۸). تریسورر^۴ (۲۰۰۸) معتقد است که می‌توان هم مدیران و هم کارکنان را برای نشان دادن شجاعت بیشتر تربیت کرد (شوارتز^۵، ۲۰۱۷). این مطالعات نشان می‌دهد که شجاعت یک سازه تک‌بعدی نیست. در عوض، شجاعت شامل چند بعد متمایز است که مطالعه ترکیبی آن فرصتی را فراهم می‌کند تا بتوان زمینه‌هایی برای پیشبرد تئوری شجاعت و مداخلات آن فراهم کرد. از این رو، پژوهش حاضر رفتار شجاعانه را به‌عنوان یک رفتار ترکیبی از سه نوع کلی رفتار شجاعانه در نظر می‌گیرد.

سازمان‌های دولتی مجری قوانین و مصوبات حاکمیت یک کشورند و ماهیت آن با ویژگی‌هایی همچون عامه‌محوری، قانون اساسی و منفعت جامعه همراه است. این ویژگی‌های خاص، سازمان‌های دولتی را از سازمان‌های خصوصی متمایز می‌کند (دانایی فرد، ۱۳۹۲). سازمان‌های دولتی اهداف متمایزی مانند انصاف و پاسخ‌گویی دارند که در بخش خصوصی وجود ندارد. این اهداف از مالکیت مشترک سازمان‌های دولتی و تلاش برای کنترل رفتار آن‌ها برای دستیابی به اهداف جمعی ناشی می‌شود. اعتقاد این است که چنین اهدافی، به فرایندها و ارزش‌های متمایزی در بخش دولتی نیاز دارند (بوین^۶، ۲۰۰۲).

پیشینه تجربی پژوهش

پیشینه پژوهشی موجود را می‌توان به چند دسته تقسیم کرد: پژوهش‌هایی که به شناسایی پیشایندهای شجاعت پرداخته‌اند، مانند: اسدزاده هیر، قلاوندی و سید عباس‌زاده (۱۳۹۶) که ابعاد فضیلت سازمانی، همچون خوش‌بینی، اعتماد، همدردی، انسجام و بخشش؛ خشوعی (۱۳۹۶) سن کارکنان سازمان؛ هووارد (۲۰۲۱) انگیزه‌های رویکرد، از قبیل صداقت - فروتنی، عاطفه، برون‌گرایی، توافق‌پذیری، وظیفه‌شناسی و صراحت (گشودگی)؛ سن و همکاران (۲۰۲۱) عدالت سازمانی؛ اوگونفورا، مائرز و تی وارتی^۷ (۲۰۲۱) انگیزه اخلاقی درونی و بیرونی؛ دال کاسون و همکاران (۲۰۲۰) انسجام و احساسات؛ خلیل و همکاران (۲۰۱۸) احساس خطر از عواقب ترسناک رفتار شجاعانه؛ هووارد و کاکزول (۲۰۱۸) ارزیابی خطرها و مزیت‌های حاصل از رفتار شجاعانه؛ هاجینسون و همکاران^۸ (۲۰۱۵) زمینه‌های کاری سازمان‌های بوروکراتیک و جو اجتماعی؛ کوگل^۹

1. Howard and Holmes
2. Howard and Reiley
3. Tkachenko, Quast, Song & Jang
4. Treasurer
5. Schwartz
6. Boyne
7. Ogunfowora, Maerz & Varty
8. Hutchinson, Jackson, Daly & Usher
9. Kugel

(۲۰۱۴) عوامل تربیتی، محیطی، موقعیتی و اجتماعی؛ هانا و همکاران (۲۰۱۱) عامل رهبری را به‌عنوان پیشایندهای رفتار شجاعانه بررسی کرده‌اند. مهم‌ترین محدودیت این پژوهش‌ها، این است که فقط به بررسی یکی از پیشایندها یا چند پیشاینده محدود، بدون توجه به شرایط مرزی هر یک پرداخته‌اند؛ در حالی که برای شناسایی پیشایندهای شجاعت، باید عوامل مختلف به‌طور هم‌زمان در نظر گرفته شوند؛ زیرا برهم تأثیر متقابل دارند و شرایط مرزی و سازوکار این تأثیرها نیز باید بررسی شود. دسته دوم پژوهش‌هایی هستند که به شناسایی پیامدهای شجاعت پرداخته‌اند، مانند قلاوندی و کوشکی (۱۳۹۷) که سرمایه اجتماعی، از جمله سرمایه اجتماعی ساختاری، سرمایه اجتماعی شناختی و سرمایه اجتماعی رابطه‌ای؛ هانسون و همکاران (۲۰۲۱) ارتقای محیط کاری سالم و زندگی کاری پایدار؛ سن و همکاران (۲۰۲۱) شادی ذهنی و رضایت از زندگی؛ مگنانو، لودی، زمیتی و پاتریزی^۱ (۲۰۲۱) درک زندگی خوب و رضایت از زندگی؛ سانتیسی، لودی، مگنانو، زاربو و زامیتی^۲ (۲۰۲۰) کسب توانایی رویارویی و مدیریت عدم قطعیت‌های جامعه در معرض خطر؛ هووارد و هولمز (۲۰۲۰) صدای مثبت اجتماعی و سکوت؛ بی‌بی و افسر^۳ (۲۰۲۰) رفتار کاری نوآورانه و طاهری نیا، شریعت نژاد، موسوی و خدابخشی (۱۴۰۰) انحراف خلاق به‌عنوان پیامدهای رفتار شجاعانه را شناسایی کردند. محدودیت مهم این دسته از پژوهش‌ها، این است که پیشایندها و عوامل مؤثر بر انتخاب رفتار شجاعانه را بررسی نکرده‌اند و فقط پیامدهای شجاعت را بدون بیان عوامل مؤثر بر شجاعت و بدون توجه به عوامل و مؤلفه‌های مداخله‌گر و زمینه‌ای مؤثر بر وقوع این پیامدها بررسی کرده‌اند.

دسته سوم پژوهش‌هایی است که مدل‌هایی از شجاعت را تدوین کرده‌اند، مانند: حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) که ابعاد شجاعت مدیریتی را اخلاقی، روانی و اقتدار و عوامل مؤثر بر آن را حمایت همه‌جانبه و مهارت‌های مدیریتی بیان کردند. محمدظاهری و همکاران (۱۳۹۸) نیز در سطح اول مدل خود، عامل محیطی، در سطح دوم، عوامل سازمانی و مدیریتی و فردی به‌عنوان اثرگذارترین و در سطح سوم، عوامل شغلی به‌عنوان اثرپذیرترین عامل قرار می‌گیرند. این پژوهش‌ها به مدل‌سازی‌هایی محدود بدون بررسی تجربی و با پشتوانه کم پرداخته‌اند که مانع از قابلیت تعمیم‌پذیری آن مدل می‌شود. همچنین عدم استفاده از نظریات کارکنان سطوح میانی و پایین در احصای شاخص‌ها و بی‌توجهی به انواع دیگر شجاعت در سازمان از دیگر محدودیت‌های این پژوهش‌هاست.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم کیفی است. فلسفه پژوهش ساخت‌گرایانه، رویکرد پژوهش استقرایی و راهبردهای پژوهش تئوری داده‌بنیاد است. در پژوهش حاضر از استراتژی داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند استفاده شد. برای استفاده از این رهیافت، گام‌های تحلیل داده‌ها، مشتمل بر کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی یا انتخابی است (اشتراوس و کوربین^۴، ۱۹۹۰). گزینه‌های پژوهش از منظر کیفی در نظر گرفته شده است. افق زمانی پژوهش، مقطعی است؛ از این رو محدوده چارچوب مورد توجه در این پژوهش، در سه بُعد تعیین می‌شود. مکان پژوهش سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی (شهر تبریز و مرند) است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان مشاهده استفاده شد.

1. Magnano, Lodi, Zammitti & Patrizi
2. Santisi, Lodi, Magnano, Zarbo & Zammitti
3. Bibi and Afsar
4. Strauss and Corbin

در ادامه برای جملات و نکات کلیدی در مصاحبه‌ها، برجسب‌های مفهومی تعیین شد. همچنین در کدگذاری اولیه، پژوهشگر کدهای مشابه و دارای درصد فراوانی را با هم ترکیب کرد و کدهای مشابه را در طبقات انتزاعی به اسم مقولات قرار داد و در نهایت با قرار دادن مقولات مشابه در یک سطح مفهومی خاص، طبقات اصلی استخراج شده بر مبنای تئوری داده‌بنیاد شکل گرفت.

فرایند مصاحبه به این شکل بود که قبل از شروع هر مصاحبه، توضیحاتی راجع به هدف و سؤال‌های پژوهش و مصاحبه و رعایت اصول اخلاق پژوهش به مشارکت‌کنندگان داده می‌شد تا با درک، رغبت و اطمینان بیشتری در پژوهش مشارکت کنند. سؤال اصلی پژوهش این بود که آیا در طول سابقه خود در سازمان، انتخاب و بروز رفتار شجاعانه را تجربه کرده‌اید؟ سپس از هر یک درخواست شد تا روایت خود را تعریف کنند. در مرحله بعدی، به تناسب پیش روی داستان شجاعانه مشارکت‌کننده، سؤال‌های دیگری مطرح شد، مانند: رفتار یا تفکر شما بعد از درک موقعیت نیازمند به بروز رفتار شجاعانه چه بود؟ چه عواملی را بر انتخاب و بروز رفتار شجاعانه خود مؤثر می‌دانید؟ خطرهای احتمالی رفتار شجاعانه شما چه بود؟ چگونه نتایج بالقوه رفتار خود، اعم از نتایج مطلوب یا نامطلوب را سنجیدید؟ چه عوامل درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی‌ای بر بروز رفتار شما مؤثر بود؟ آیا در سازمانتان شاهد بروز رفتار شجاعانه یکی از همکارانتان بوده‌اید؟ چرا آن رفتار را شجاعانه می‌دانید؟ چه ویژگی‌هایی را در آن فرد می‌توانید نام ببرید که در انتخاب رفتار شجاعانه توسط ایشان مؤثر بوده است؟ به‌عنوان مدیر سازمان، چه اقداماتی را می‌توانید یا باید انجام دهید تا فرایند انتخاب رفتار شجاعانه را در سازمان تسهیل کنید؟

برای بررسی پایایی پژوهش از دو روش پایایی زمانی و پایایی بین کدگذاران استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، سه مصاحبه انتخاب و هر یک از آن‌ها، دو بار، در فاصله زمانی ۲۰ روزه، توسط پژوهشگر کدگذاری شد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش ۸۹ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد؛ سپس به‌همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه کدگذاری شد. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش ۸۴ درصد به‌دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله^۱، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

برای محاسبه اشباع کدگذاری مصاحبه‌ها، از مدل گست و همکاران (۲۰۲۰) استفاده شد. آن‌ها با اشاره به این نکته که اشباع داده‌ها رایج‌ترین مفهوم برای تخمین حجم نمونه در تحقیقات کیفی است، یک روش کاربردی ساده را برای ارزیابی و گزارش اشباع در زمینه تحلیل‌های موضوعی استقرایی ارائه کردند (گست، نامی و چن^۲، ۲۰۲۰). روند تخمین درصد اشباع در این پژوهش، با در نظر گرفتن توالی مصاحبه‌ها با طول اجرای دو رویداد تا جایی ادامه یافت که عدد نسبت اشباع به ۵۰ درصد یا پایین‌تر رسید.

1. Kvale

2. Guest, Namey and Chen

جدول ۱. محاسبه اشباع داده‌های پژوهش در اندازه پایه ۴ و طول اجرای ۲

شماره مصاحبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	
تعداد کدهای جدید برای هر مصاحبه	۳۸	۱۶	۱۷	۲۳	۱۷	۱۵	۲۱	۱۱	۱۰	۹	۹	۸	۷	۶	۶	۵	۴	۳	۲	۲	
تعداد کدهای جدید در طول اجرا	۹۴					۳۲	۳۶	۳۲	۳۲	۲۱	۱۹	۱۸	۱۷	۱۵	۱۳	۱۲	۱۱	۹	۷	۵	۴
تغییر روی پایه ^۱						۳۴٪	۳۸٪	۳۴٪	۳۲٪	۲۰٪	۱۹٪	۱۸٪	۱۵٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۲٪	۱۱٪	۹٪	۷٪	۵٪	۴٪

منبع: گست و همکاران (۲۰۲۰)

یافته‌های پژوهش

در مرحله کدگذاری باز، برای هر واحد مدنظر در یک مفهوم، نام یا برچسب داده شد. بر این اساس، در گام اول در کدگذاری باز، به استخراج کدهای اولیه، منطبق بر متن مصاحبه و بر طبق نظریه داده‌بنیاد اقدام شد که نتیجه آن، استخراج ۸۷۰ کد اولیه از ۲۰ مصاحبه بود. در جدول ۲ نمونه‌ای از نحوه استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها ارائه شده است؛

جدول ۲. نمونه‌ای از شواهد متن مصاحبه و کدهای اولیه استخراج شده

کد اولیه	نشانهگر	شواهد (گزاره کلی)
بروز بیشتر رفتار شجاعانه در سال‌های اول استخدام	B1M2	بله، به خصوص در سال‌های اول استخدام بسیار رفتار شجاعانه از خودم نشان دادم.
ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی فرد	F21M6	این موضوع به کم به شخصیت افراد برمی‌گردد که مثلاً هر کار غلطی را گردن نمی‌گیرند، شخصیت و ذات این افراد چنین است.

در گام دوم کدگذاری باز، ضمن مراجعه به شرح هر کد و مقایسه کردن کدها با یکدیگر، کدهای متداخل و مشابه شناسایی شدند. با تعیین و مرتب کردن کدها یا مفاهیم، کدهای مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار داده شدند. در مرحله کدگذاری محوری، داده‌های کدگذاری شده با یکدیگر مقایسه شد و خوشه‌ها به مقوله‌هایی که با هم تناسب داشتند، تبدیل شدند. بدین ترتیب هریک از کدهای سطح اول با سایر کدها مقایسه شدند تا کدهای مشابه در یک طبقه جای داده شوند. با کنار هم قرار دادن مفاهیم متناظر از میان ۸۱ مفهوم شناسایی شده، ۲۱ مقوله فرعی شناسایی شد که در واقع، هر یک ترکیبی از چند مفهوم است. بر این اساس، مقوله‌های فرعی شناسایی شدند. خروجی مرحله، دسته‌بندی و مقایسه عناوین استخراج شده از داده‌هاست. در مرحله نهایی پژوهش، مفاهیم شناسایی شده در شش گروه و بدین ترتیب دسته‌بندی شدند: مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. جدول ۳ مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم شناسایی شده را به همراه فراوانی کدها نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم شناسایی شده به همراه فراوانی کدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	فراوانی
پدیده محوری (انتخاب رفتار شجاعانه)	پشتکار و تاب‌آوری	پایداری در دنبال کردن حق حتی با وجود مخالفت	۲۸
		استقامت و ملازم بودن با راه و موضع درست	۷
	دلیری و شهامت	دفاع از آنچه درست است	۸
		نترسیدن از سختی، تهدید، درد و چالش	۲۱
	کنشگری به انحراف‌های مشاهده شده	مقابله و مخالفت با رفتارهای خلاف اخلاق و قانون	۱۴
		بی‌تفاوت نبودن به رویدادهای چالش‌برانگیز	۱۴
	توان حفظ هویت و صداقت در بیان حقیقت	توان حفظ باورها و اعتقادهای خود	۱۴
توان بیان حقیقت بدون اغماض		۲۸	
شرایط علی	عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی	۸۷
		عوامل انگیزشی	۳۱
		نگرش‌های فردی	۱۲۹
		احساسات و عواطف فرد	۴۹
		دانش و مهارت فرد	۶۸
		ویژگی‌های شغلی فرد	۱۸
		ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	۱۹
	عوامل ساختاری	ساختار سازمان‌های دولتی	۱۷
		جو سازمان	۴۹
		سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی	۱۶
		سیستم انگیزشی سازمان	۲۷
		ماهیت رویداد یا مسئله	۲۱
		عدم امنیت اقتصادی در جامعه	۳
عوامل اقتصادی	تورم زیاد و گرانی در کشور	۳	
	جو سیاسی کشور	۲	
	عوامل سیاسی	عضویت در جناح‌های مختلف سیاسی	۲
		توان حمایت دولت حاکم از کارگزاران خود	۱
		تأثیر شجاعت نخبگان حاکم کشوری	۱
		اعمال فشار و نفوذ از سوی سازمان‌های موازی و فراقانونی	۱۰
	حمایت و نظارت‌های فراسازمانی	۲	
عوامل فرهنگی	تأثیر فرهنگ ملی	۲	
	تأثیر فرهنگ قومی	۱	
بستر محیطی نزدیک (زمین‌های)	شخصیت و عملکرد مدیران	آشنایی با شخصیت و روحیه مدیران	۱۱
		توانمندی و کارآمدی مدیران سازمان	۸
		رفتار و عملکرد مدیران در سازمان	۳
		ویژگی‌های شخصیتی و روحیات خاص مدیران	۵
		احساس خطر کردن مدیران	۱

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	فراوانی
	فشار اجتماعی	انتظارات اجتماعی	۱
		فشار گروه یا سازمان	۲
		تعهدات اجتماعی یا داشتن روابط دوستانه با مخاطب رفتار	۴
	سازمان غیررسمی	داشتن حامی و پشتیبان	۳
		تشکیل ائتلاف	۵
	زمینه‌های اجتماعی و تربیتی	تأثیر محیط تربیتی و زمینه‌های پرورش فرد	۵
		تأثیر تربیت خانوادگی و داشتن والدین حمایتگر	۶
	توسعه فرهنگ خطرپذیری	ترویج نوآوری و خلاقیت در سازمان	۲
		ترویج فرهنگ سازمانی حامی ریسک‌پذیری کارکنان	۷
		پذیرش شکست به‌عنوان آموزش برای کارکنان	۴
الگوسازی از افراد شجاع و نشر روایت‌های شجاعانه آنان	نشر روایت‌های شجاعانه	۳	
	الگوسازی از افراد شجاع	۲	
	عامل بودن مدیران ارشد به‌دلیل خاصیت مسری بودن و تأثیر سلسله‌مراتبی شجاعت	۹	
	یادگیری از طریق تکرار رفتار	۴	
آگاهی بخشی و آموزش منابع انسانی	آموزش قوانین سازمانی و حقوق منابع انسانی	۴	
	آموزش‌های ضمن خدمت	۱	
	آموزش مهارت‌های خودکنترلی	۱	
	کار آموزشی و روان‌شناسانه روی افراد از دوران مدرسه	۳	
گسترش تعاملات دو سویه و چندسویه مؤثر	ایجاد فضای گفت‌وگو و تعامل محور با کارکنان	۷	
	برگزاری جلسه‌های گفت‌وگو محور با کارکنان	۴	
	حمایت کارکنان برای طرح صریح انتقادات و پیشنهادات	۴	
	هم‌سوسازی اهداف سازمانی با اهداف فردی	۲	
طراحی سازوکارهای تشویقی و حمایتی مروج رفتارهای شجاعانه	افزایش رضایت شغلی نیروی انسانی	۳	
	ایجاد انگیزه و تسهیل فرایند شجاعات توسط سازمان	۳	
	کمک به نیروی انسانی برای رشد در سلسله‌مراتب مازلو	۲	
	پاسخ سازمانی مثبت و مناسب به رفتارهای شجاعانه	۸	
	افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	۲	
	اهمیت و ارزش‌آفرینی برای نیروی انسانی	۲	
	ایجاد انعطاف در قوانین سازمان‌های دولتی	۲	
دستاوردهای فردی	افزایش نوآور و خلاقیت فردی	۲	
	کسب اعتبار و احترام شخصی	۱	
	افزایش اعتمادبه‌نفس و خودباوری	۱	
	کسب آرامش خاطر	۲	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	فراوانی
دستاوردهای سازمانی	دستاوردهای سازمانی	تبدیل به سازمان نوآور	۱
		کاهش فساد و انحراف در سازمان	۲
		تأمین منافع بلندمدت سازمان	۲
		کسب اعتماد عمومی برای سازمان	۱
		بهبود روابط کاری	۱
		رشد و توسعه سازمان	۱
		بهبود عملکرد خود سازمان و تحقق مأموریت آن	۳
دستاوردهای فراسازمانی	دستاوردهای فراسازمانی	ارتقای سطح خدمات عمومی	۱
		تبدیل به جامعه‌ای شجاع	۳
		کسب اعتماد عمومی برای دولت	۲
		کاهش فساد و انحراف در کشور	۲
		پاسخ‌گو شدن دولت	۱
		پیشرفت و توسعه کشور	۲

در نمودار درختی به‌دست‌آمده از نرم‌افزار، مفاهیم اصلی و کدهای طبقه‌بندی شده فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی مشخص شده است.



شکل ۲. نمودار درختی فرایند انتخاب رفتارهای شجاعانه در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی

مقولهٔ محوری

نتایج این گروه از مقوله‌ها، در قالب چهار دستهٔ اصلی «پشتکار و تاب‌آوری»، «دلیری و شهامت»، «کنشگری و بی‌تفاوت بودن به انحراف‌های مشاهده شده» و «توان حفظ هویت و صداقت در بیان حقیقت»، شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شجاعت را «پایداری در دنبال کردن حق، حتی با وجود مخالفت» و «استقامت و ملازم بودن با راه و موضع درست» تعریف کردند. در زمینهٔ «دلیری و شهامت» نیز مصاحبه‌شوندگان این پژوهش «دفاع از آنچه درست است» و «نترسیدن از سختی، تهدید، درد و چالش» را نشان‌دادن یک رفتار شجاعانه در سازمان معرفی کردند. موضوع بعدی «کنشگری و بی‌تفاوت نبودن در برابر انحراف‌های مشاهده شده» است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، در پاسخ به این سؤال که از نظر شما شجاعت چیست؟ مطرح کردند که شجاعت یعنی «مقابله و مخالفت با رفتارهای خلاف اخلاق و قانون» و «بی‌تفاوت نبودن به رویدادهای چالش‌برانگیز و پاسخ به آن‌ها». توان حفظ هویت و صداقت در بیان حقیقت نیز یکی دیگر از جلوه‌های بروز رفتار شجاعانه در سازمان است که مقوله‌های فرعی آن از نظر مشارکت‌کنندگان شامل «توان حفظ باورها و اعتقادات خود» و «توان بیان حقیقت بدون اغماض» است.

شرایط علی

در این گروه از عوامل، دلایلی شناسایی شدند که انتخاب رفتار شجاعانهٔ کارکنان یک سازمان دولتی را باعث می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که شرایط علی مؤثر بر فرایند انتخاب رفتار شجاعانه، در دو دستهٔ کلی عوامل فردی و عوامل ساختاری قرار می‌گیرد. در این دسته از عوامل مؤثر بر انتخاب رفتار شجاعانه، مفاهیمی قرار گرفته‌اند که در درون یک سازمان دولتی باعث یا مانع انتخاب رفتار شجاعانهٔ کارکنان آن سازمان می‌شود. برخی از این عوامل را می‌توان کنترل کرد و بسیاری از راهبردهای شناسایی شده، در جهت کنترل یا تسهیل این عوامل ارائه شده است. ویژگی‌های شخصیتی، عوامل انگیزشی، نگرش‌های فردی، احساسات و عواطف فرد، دانش و مهارت فرد، ویژگی‌های شغلی فرد، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از جمله عوامل فردی شناسایی شده مؤثر بر انتخاب یا عدم انتخاب رفتار شجاعانهٔ کارکنان است.

شرایط مداخله‌گر

در این گروه عواملی دسته‌بندی شده‌اند که به صورت غیرمستقیم بر انتخاب رفتار شجاعانه مؤثرند. در واقع، این عوامل باعث می‌شوند که به عوامل دسته‌بندی شده در کد کلیدی اول توجه بیشتری شود و شدت تأثیر این عوامل را هم دوچندان می‌کنند. براساس یافته‌های این پژوهش، وضعیت اقتصادی جامعه، مانند جو بی‌امنیتی اقتصادی در جامعه، تورم زیاد و گرانی اجناس در جامعه باعث می‌شود تا کارکنان سازمان دولتی که تنها منبع درآمدشان حقوق دریافتی از سازمان است، درگیر تأمین نیازهای اولیه خود باشند و احتمال انتخاب رفتار شجاعانه کاهش پیدا کند. یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که جو سیاسی کشور، عضویت در گروه و جناح‌های سیاسی مختلف، توان حمایت دولت حاکم از کارگزاران خود، شجاعت نخبگان حاکم کشوری، اعمال فشار و نفوذ سازمان‌های موازی و فراقانونی، حمایت و نظارت‌های فراسازمانی، احتمال انتخاب رفتار شجاعانه توسط کارکنان را افزایش می‌دهد. هر آنچه در فرهنگ ملی یا قومی یک سرزمین ارزش‌گذاری شود نیز، بر فرایند انتخاب رفتار شجاعانه مؤثر است.

شرایط زمینه‌ای

بنا به تعریف، شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه وقوع پدیده مدنظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. نخستین شرایط بستر مقوله اصلی این پژوهش، شخصیت و عملکرد مدیران است. میزان شناختی که کارکنان از شخصیت مدیران خود دارند و میزانی عملکرد توانمندانه مدیران در سازمان، در فرایند انتخاب رفتار شجاعانه کارکنان تأثیر مثبت دارد. اگر فشارهای گروهی برای رفتار شجاعانه وجود داشته باشد، احتمال رفتار شجاعانه بیشتر است. یافته این پژوهش نشان داد که هنجارهای گروهی، روابط صمیمی و حمایتی بین همکاران و تشکیل ائتلاف با یکدیگر، می‌تواند در فرایند انتخاب رفتار شجاعانه مؤثر باشد. به گفته مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، اینکه فردی در چه زمینه تربیتی پرورش یافته و آیا در دوران کودکی والدین حمایتگری داشته است یا نه، همگی بر احتمال انتخاب رفتار شجاعانه تأثیر می‌گذارد.

راهبردها (کنش - واکنش‌ها)

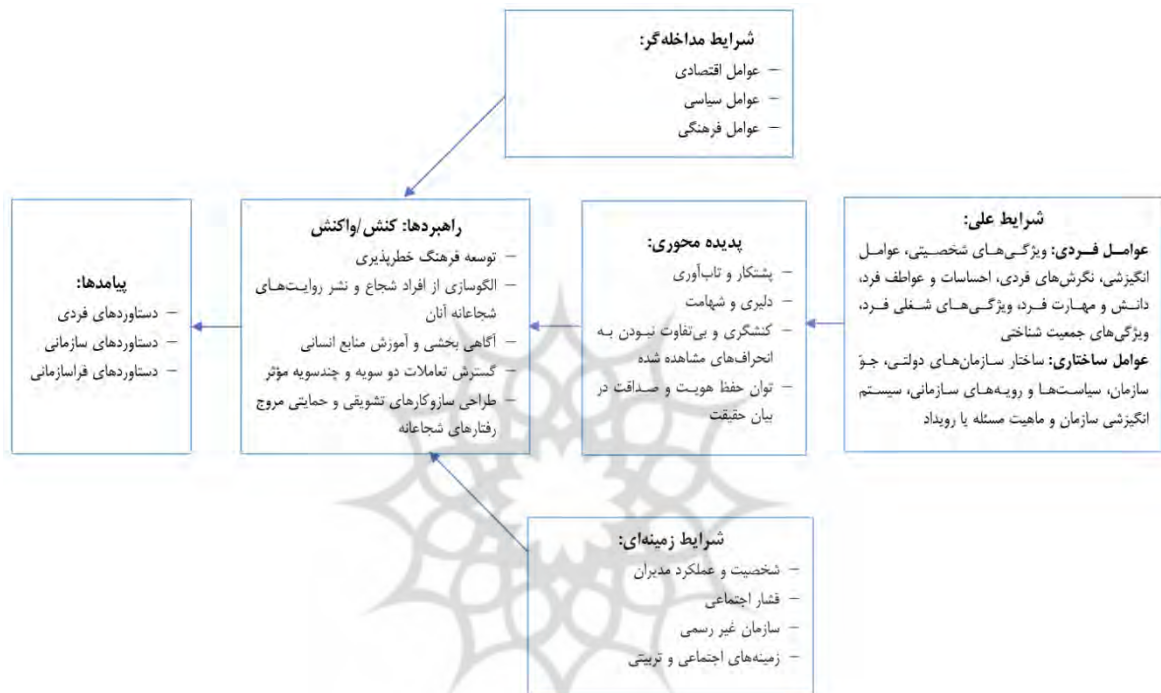
توسعه فرهنگ خطرپذیری، یکی از راهبردهای تسهیل فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی است و مقوله‌های آن عبارت است از: ترویج نوآوری و خلاقیت در سازمان، ترویج فرهنگ سازمانی حامی ریسک‌پذیری کارکنان و پذیرش شکست به‌عنوان آموزش برای کارکنان. نشر روایت‌های شجاعانه در سازمان، اشتراک‌گذاری داستان‌های شجاعانه آن‌ها و عامل بودن مدیران ارشد، به دلیل خاصیت مسری بودن و تأثیر سلسله‌مراتبی شجاعت، در تسهیل فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان نقش مهمی دارد. آگاهی‌بخشی و آموزش منابع انسانی از طریق تکرار رفتار، آموزش قوانین سازمانی، حقوق منابع انسانی و آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش‌های مهارت‌های خودکنترلی و همچنین، کارهای آموزشی و روان‌شناسانه در مدارس، می‌تواند افرادی را تربیت کند که بعدها در سازمان‌ها بازیگران توانمندی برای رفتارهای شجاعانه باشند. گسترش تعاملات دوسویه و چندسویه مؤثر نیز، از طریق ایجاد فضای گفت‌وگو و تعامل محور، برگزاری جلسه‌های گفت‌وگو با کارکنان و حمایت و تشویق کارکنان برای طرح صریح انتقادات و پیشنهادها، راه‌کار مؤثری برای افزایش احتمال انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان است. از کنش‌های مؤثر سازمان برای گسترش رفتارهای شجاعانه در سازمان، می‌توان به طراحی سازوکارهای تشویقی و حمایتی مروج رفتارهای شجاعانه اشاره کرد که هم‌سوسازی اهداف سازمانی با اهداف فردی، افزایش رضایت شغلی، ایجاد انگیزه و تسهیل فرایند انتخاب رفتار شجاعانه، کمک سازمان به نیروی انسانی برای پیشروی در سلسله‌مراتب هرم مازلو، پاسخ سازمانی مثبت و مناسب به رفتارهای شجاعانه کارکنان، افزایش امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان برای کارکنان، اهمیت و ارزش‌آفرینی برای نیروی انسانی و ایجاد انعطاف در قوانین کاری و دادن قدرت بیشتر به کارکنان سازمان را شامل می‌شود.

پیامدها

دستاوردهای فردی حاصل از انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی، عبارت است از: افزایش نوآوری و خلاقیت، کسب اعتبار و احترام شخصی، افزایش اعتمادبه‌نفس و خودباوری و کسب آرامش خاطر از پیامدهای شناسایی شده از اجرای راهبردها و کنش‌های مربوط به فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سطح فردی. دستاوردهای سازمانی از پیامدهای انتخاب رفتار شجاعانه نیز عبارت است از: تبدیل شدن به سازمان نوآور، کاهش فساد و انحراف در سازمان، تأمین منافع بلندمدت، کسب اعتماد عمومی، بهبود روابط کاری، رشد و توسعه، بهبود عملکرد و تحقق مأموریت‌های سازمان. انتخاب رفتار شجاعانه

در سازمان‌های دولتی، دستاوردهای فراسازمانی هم به همراه دارد که عبارت است از: ارتقای سطح خدمات عمومی، تبدیل شدن به جامعه شجاع، کسب اعتماد عمومی برای دولت، کاهش فساد و انحراف در کشور، پاسخ‌گو شدن دولت و در نهایت، پیشرفت و توسعه کشور.

در آخرین مرحله از مراحل کدگذاری، یعنی کدگذاری انتخابی، وجوه مشترک مؤلفه‌های برآمده از مراحل قبلی، شناسایی شد و در یک دسته‌بندی کلی قرار گرفت. مدل پارادایمی انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی در قالب شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. مدل پارادایمی نهایی انتخاب رفتار شجاعانه، برآمده از تحلیل کیفی داده‌ها به روش تئوری داده‌بنیاد

بحث و نتیجه‌گیری

موضوع این پژوهش «فهم فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی» بود. براساس نتایج به‌دست‌آمده در مقوله محوری انتخاب رفتار شجاعانه، پشتکار و تاب‌آوری، یکی از مفاهیم شناسایی شده بود که به معنای پایداری در دنبال کردن حق با وجود مخالفت‌های احتمالی مدیران و حتی همکاران یا استقامت در راه درست و کوتاه‌نیامدن از موضع حقیقت است. پشتکار و تاب‌آوری نشان‌دهنده استقامت شدید و تلاش جدی به سمت اهداف بالارزش و بلندمدت در گذر زمان است (میرصادقی، برجلی و صادقی، ۱۴۰۲). تاب‌آوری نیز، مقابله و سازگاری مثبت در مواجهه با خطر یا ناملایمات چشمگیر تعریف می‌شود. به گفته هانا و همکاران (۲۰۱۱)، تاب‌آوری، باور به توانایی خود برای غلبه بر شناخت‌های منفی و افکار نشخوارکننده برای موفقیت در یک چالش مشخص تعریف می‌شود. چالشی که به شجاعت نیازمند است (خلیل، اکروت، حسینی و نوبیغ، ۲۰۱۸). هاجینسون، جکسون، دالی و آشر^۱ (۲۰۱۵) شجاعت را داشتن پشتکار کافی برای دنبال کردن قصد

1. Hutchinson, Jackson, Daly & Usher

رفتار اخلاقی و غلبه بر موانع شخصی و موقعیتی برای عمل تعریف کرده‌اند. مؤلفه دیگر مقوله محوری، دلیری و شهامت است که مصاحبه‌شوندگان مطرح کردند. وقتی فردی بتواند از آنچه درست است، دفاع کند و در این راه از سختی، تهدید، درد و چالش‌های احتمالی نترسد، توانسته است رفتار شجاعانه‌ای را از خود نشان دهد. مفهوم دلیری و شهامت، به معنای ایستادن برای چیزی است که درست است، حتی زمانی که با مخالفت روبه‌رو شوند. این گفته هم‌راستا با نظر کومر و سرکارا^۱ (۲۰۰۷) است که مطرح می‌کنند، فرد شجاع می‌تواند با وجود ترس از عواقب اجتماعی یا اقتصادی، کاری را که فکر می‌کند درست است، انجام دهد. مقابله و مخالفت با رفتارهای خلاف اخلاق و قانون و بی‌تفاوت نبودن به رویدادهای چالش‌برانگیز و پاسخ سریع و درست به آن‌ها، یعنی شجاعت. هوارد و همکارانش (۲۰۱۶) نیز مطرح می‌کنند که اقدامات شجاعانه، پاسخی به رویدادهای چالش‌برانگیز است که خطر شخصی شایان توجهی را ایجاد می‌کند (هوارد، فار، گراندی و گوتورث^۲، ۲۰۱۶). یکی دیگر از جلوه‌های بروز رفتار شجاعانه در سازمان، توان حفظ هویت و صداقت در بیان حقیقت است. توان حفظ باورها و اعتقادات در شرایط مختلفی که در سازمان دارد و اینکه فرد بتواند بدون اغماض به بیان حقیقت بپردازد و در صورت لزوم اشتباه‌ها و خطاهای همکاران و مدیران خود را با صراحت مطرح کند، یعنی توانسته است رفتار شجاعانه از خود نشان دهد. هم‌سو با تریسورر (۲۰۰۸) که شجاعت را صحبت کردن با صراحت و قاطعیت می‌نامد (شوارتز^۳، ۲۰۱۷). در مطالعه حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز یکی از مؤلفه‌های شجاعت مدیریتی، قدرت صراحت در تصمیم‌گیری گزارش شده است.

انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان تحت تأثیر عوامل علی شکل می‌گیرد. در پژوهش حاضر، عوامل علی در دو مقوله عوامل فردی و عوامل ساختاری دسته‌بندی شدند. عوامل فردی مشتمل بر هفت مفهوم است. ویژگی‌های شخصی یکی از عوامل فردی مؤثر بر انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان است. تعدادی از ویژگی‌های شخصیتی، مثل ملاحظه‌کاری و محافظه‌کاری، درستکاری فرد، ویژگی‌های ذاتی فرد، مسئولیت‌پذیری، باوجدان بودن، منصف‌بودن، ریسک‌پذیری، با اراده و مصمم، توفیق طلب، قاطع، عادل، شفاف، ثبات شخصیتی، بی‌باک و جسور، نوآور و مبتکر، بی‌تفاوتی و بی‌خیالی، شجاع، متملق، تکانشگر، فرد کمالگرا، انسان دوستی و همدلی در تصمیم برای انتخاب رفتار شجاعانه تأثیر گذارند. فردی که بسیار ریسک‌پذیر است یا شخصیت تکانشگری دارد، به احتمال زیاد رفتار شجاعانه را انتخاب می‌کند، در مقابل کسی که ملاحظه‌کار است و به محیط پیرامون خود بی‌تفاوت است، به احتمال کمتری خود را در معرض خطر قرار می‌دهد تا برای سازمان یا همکار خود رفتار شجاعانه انجام دهد. ویژگی‌های شخصیتی، مقدمه شجاعت است؛ زیرا می‌تواند رفتارهای شجاعانه را ترویج دهد یا مانع آن شود (مگنانو، پائولیلو، پلاتانیا و سانتیسی^۳، ۲۰۱۷). محمدظاهری و همکاران (۱۳۹۸) نیز چند عامل فردی، از جمله ویژگی‌های ذاتی و ویژگی‌های روان‌شناسی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر شجاعت می‌دانند. هوارد (۲۰۲۱) نیز صداقت - فروتنی، عاطفه، برون‌گرایی، توافق‌پذیری، وظیفه‌شناسی و صراحت (گشودگی) را مقدمات شجاعت معرفی کرده است.

پژوهش حاضر نشان داد که بعضی از انگیزاننده‌های فردی، فرد را تحریک می‌کند تا رفتار شجاعانه را انتخاب کند. به‌طور مثال، تلاش برای کسب تأیید و تحسین دیگران یا ابراز وجود، یکی از انگیزه‌های فردی برای انتخاب رفتار شجاعانه است. همچنین کارکنانی که انگیزه زیادی برای تحقق منافع جمعی دارند، بیشتر مرتکب رفتار شجاعانه می‌شوند؛ اما افرادی

1. Comer and Sekarka

2. Howard, Farr, Grundy and Gotworth

3. Magnano, Paolillo, Platania & Santisi

رفتار شجاعانه مؤثر شناخته شده‌اند. قدرت موقعیت به‌گونه‌ای است که به فشار روانی بر فرد برای درگیر شدن یا خودداری از اقدامات خاص منجر می‌شود. به‌طور مثال، حیطة اختیار و قدرت تصمیم‌گیری یکی از این عوامل است. اختیار فرد برای تصمیم‌گیری در این خصوص که کدام وظایف باید انجام شود و همچنین نحوه و زمان انجام آن‌ها، باعث افزایش احتمال انتخاب رفتار شجاعانه می‌شود. وقتی کارمندان احساس قدرت کنند، می‌توانند شجاعت خود را راحت‌تر نشان دهند. همچنین کارکنانی که رابطه‌ی استخدامی دائمی و مطمئن‌تری با سازمان دارند، بروز رفتار شجاعانه را بیشتر تجربه کرده‌اند. یکی از عواملی که بر قدرت موقعیت تأثیرگذار است، ویژگی‌های شغلی است (مایر، دلال و هرمیدا^۱، ۲۰۱۰). محمدظاهری و همکاران (۱۳۹۸) و هاجینسون و همکاران (۲۰۱۵) تأثیر عوامل شغلی مانند شرح و ماهیت شغل را بر رفتار شجاعانه شناسایی کردند. یافته‌های پژوهش حاضر، از یافته‌های هوارد و کاگزول (۲۰۱۹) حمایت می‌کند. آن‌ها نیز نشان دادند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن و وضعیت تأهل در کنار سایر عوامل، بر عملکرد شجاعت تأثیر می‌گذارد. در خصوص عامل سن روایت‌های متفاوتی مشاهده شد. تعدادی از مشارکت‌کنندگان پژوهش مطرح کردند که در ایام جوانی، ریسک‌پذیری بیشتر و ملاحظه‌کاری کمتری داشتند؛ از این رو بیشتر می‌توانستند رفتار شجاعانه را انتخاب کنند. تعدادی نیز مطرح کردند که با افزایش سن و سنوات خدمتی خود، به‌دلیل کسب تجربه‌های بیشتر و تسلط بر قوانین راحت‌تر می‌توانند مرتکب رفتار شجاعانه شوند؛ ولی خشوعی (۱۳۹۶) در مطالعه خود مطرح کرده است که سن ارتباط معناداری با شجاعت اخلاقی دارد. تأهل افراد و داشتن فرزند با افزایش احتمال محافظه‌کاری افراد و تغییر اولویت‌های ذهنی و دغدغه‌مندی ایشان، بر فرایند انتخاب رفتار شجاعانه تأثیر منفی خواهد داشت.

از عوامل ساختاری مؤثر بر انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌ها، می‌توان به ساختار سازمان‌های دولتی اشاره کرد. این عامل شامل مفاهیمی همچون بوروکراسی اداری سازمان‌های دولتی، ساختار سلسله‌مراتبی و ارتباطات عمودی و بسته، ساختار سازمانی مطیع‌ساز و متملق پرور، اقتدار رسمی سازمانی است که کارکنان را برای انتخاب رفتار شجاعانه محدود می‌کنند. ساختار سلسله‌مراتب عمودی و بسته با ممانعت از گردش آزاد اطلاعات و گسترش ارتباطات سازنده بین کارکنان یک سازمان و کاهش استقلال و آزادی عمل کارکنان بر فرایند انتخاب رفتار شجاعانه تأثیر منفی دارد. همچنین سازمان‌هایی که به‌دنبال افراد بله‌قربان‌گو و متملق هستند و در ارزیابی‌های خود، به‌جای ملاک قرار دادن صراحت و صداقت افراد، به‌دنبال افراد متملق هستند، احتمال انتخاب رفتار شجاعانه توسط کارکنان آن سازمان را به‌شدت کاهش می‌دهند. ویژگی‌های سازمانی مؤثر بر رفتارهای شجاعانه عبارت‌اند از: مأموریت، ساختار، فناوری، ماهیت محیط، سیستم انگیزشی، سبک رهبری، جو و سیاست‌ها و رویه‌های بوروکراتیک - سلسله‌مراتب اختیارات، تقسیم‌بندی مشخصات کار و رویه (رالین^۲، ۱۹۸۴). هاجینسون و همکارانش (۲۰۱۵) ثابت کردند که زمینه‌های کار سازمانی بوروکراتیک، ظرفیت کارکنان را برای اعمال اخلاق شخصی و نمایش قدرت اخلاقی محدود می‌کند. همان‌طور که سکرکا و همکاران (۲۰۱۱) ادعا می‌کنند که جو سازمان می‌تواند نیروی قدرتمندی در جهت یا علیه شجاعت باشد (دترت و بورنو، ۲۰۱۷). جو سازمانی در این پژوهش نیز از عوامل علی مؤثر بر انتخاب رفتار شجاعانه است. ادراک حمایت سازمانی توسط کارکنان، وجود اعتماد سازمانی و همچنین روابط دوستانه بین کارکنان سازمان، بر فرایند انتخاب رفتار شجاعانه ارتباط مستقیم و مثبتی دارد.

1. Meyer, Dalal and Hermida
2. Raelin

حسن پور و همکاران (۱۳۹۹)، محمدظاهری و همکاران (۱۳۹۸)، اسدزاده هیر و همکاران (۱۳۹۶)، خلیل و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که جوّ سازمانی اخلاقی و اعتماد سازمانی، باعث افزایش رفتارهای شجاعانه می‌شود. نکته کلیدی دیگر این است که هر تلاشی برای ایجاد شجاعت در سازمان، باید از طریق سیاست‌ها و رویه‌های سازمان حمایت شود. برای مثال، مهم است که بررسی کنیم آیا اقدامات شجاعانه در تضاد با سیاست‌ها و رویه‌های رسمی است یا خیر. اگر چنین باشد، کارکنان عواقب منفی برای اقدام دریافت خواهند کرد و هم آن‌ها و هم کسانی که شاهد عواقب آن هستند، از ریسک کردن مجدد منصرف می‌شوند (کیلن، اوهارا و اشتراوس^۱، ۲۰۱۰). رویه‌های سازمانی اشتباه، از جمله معیارهای غلط ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، فرایندهای اشتباه در استخدام، گزینش و تقسیم کار در سازمان، باعث تغییر اولویت برای منابع انسانی آن سازمان خواهد شد و دیگر برای انجام رفتارهای شجاعانه برای تحقق مأموریت سازمان و تعالی سازمان تلاش نخواهند کرد. همچنین قوانین و دستورالعمل‌های سخت و ثابت در سازمان‌های دولتی که کارکنان را به رعایت بدون چون و چرای آن ملزم می‌کند، باعث کاهش احتمال انتخاب رفتار شجاعانه می‌شود. محمدظاهری و همکاران (۱۳۹۸) عوامل سازمانی و مدیریتی را در سطح دوم مدل خود به‌عنوان اثرگذارترین عامل بر شجاعت اخلاقی مطرح کرده است. سیستم انگیزشی سازمان از دیگر عوامل علیّ شناسایی شده در این پژوهش است. نظریه‌های یادگیری اجتماعی و نظریه‌های شناختی و اجتماعی بندورا^۲ (۱۹۷۷) نشان می‌دهند که فرایندهای انگیزشی بر رشد شجاعت تأثیر می‌گذارند (لستر و پوری^۳، ۲۰۱۱). توجه به نیروی انسانی و ارزش‌آفرینی برای آن‌ها، باعث افزایش احساس تعلق کارکنان به سازمان و در پی آن افزایش احتمال انتخاب رفتار شجاعانه می‌شود. سیستم پاداش سازمان نیز بسیار تأثیرگذار است. رفتارهایی که سازمان انتخاب می‌کند تا برای آن‌ها پاداش تخصیص دهد، احتمال انتخاب و تکرار آن رفتار را توسط کارکنان افزایش می‌دهد. پایین بودن حقوق و دستمزد منابع انسانی در سازمان، باعث می‌شود تا ایشان در پایین‌ترین بخش سلسله مراتب نیازهای مازلو قرار بگیرند و کمتر به فکر بروز رفتارهای شجاعانه بيفتند. ماهیت رویداد یا مسئله نیز از عوامل مؤثر بر انتخاب رفتار شجاعانه است؛ زیرا این رویدادها به‌عنوان انگیزه یا محرک بازیگران شجاع به اقدام داوطلبانه تشخیص داده شده‌اند. چالش‌های محل کار باعث ظهور شجاعت در محل کار می‌شوند و بدون این رویدادها، شجاعت آشکار نمی‌شود. براساس یافته‌های پژوهش حاضر نیز، یکی از عوامل علیّ مؤثر بر فرایند انتخاب رفتار شجاعانه، ماهیت رویداد یا مسئله‌ای است که مردم با آن روبه‌رو می‌شوند. این رویداد چالشی باید مهم و نیازمند برخورد اخلاقی شناسایی شود. میزان اهمیت، شدت و بزرگی آن و محتوای رویداد، باید به‌عنوان یک موقعیت نقض هنجاری اخلاقی یا اصول و قواعد شناخته شود و موقعیت وقوع مسئله، به‌گونه‌ای باشد که فرد رفتار شجاعانه را انتخاب کند. چنانچه افرادی که از نتایج رفتار شجاعانه سود می‌برند بیشتر شوند یا با بازیگر رابطه دستانه داشته باشند یا خود مطالبه‌گر و همراه در انجام آن رفتار باشند، کارکنان با احتمال بیشتری رفتار شجاعانه را انتخاب می‌کنند. رویداد چالش‌برانگیز به‌عنوان نیروی آغازین فرایند شجاعانه شناسایی شده است (دترت و بورنو، ۲۰۱۷).

انتخاب رفتار شجاعانه توسط کارکنان یک سازمان، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای هم قرار می‌گیرد. نخستین شرایط بستر مقوله اصلی این پژوهش، شخصیت و عملکرد مدیران است. میزان شناختی که کارکنان از شخصیت مدیران خود دارند و آنان را دارای ویژگی‌هایی مانند انتقادپذیری و حمایتگری می‌دانند و شاهد برخورد مثبت آنان با رفتارهای شجاعانه دیگران

1. Kilman, O'Hara and Strauss
2. Bandura
3. Lester and Pury

بوده‌اند، بر احتمال انتخاب رفتار شجاعانه توسط کارکنان تأثیر خواهد گذاشت. میزانی که مدیران عملکرد خوبی در سازمان دارند و دارای روابط سالم کاری هستند و به‌عنوان افرادی درست‌کار در سازمان شناخته شده‌اند، باعث تأثیر مثبت در فرایند انتخاب رفتار شجاعانه توسط کارکنان می‌شود؛ چرا که این شرایط اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند و کارکنان احتمال حمایت از اقدامات خود را از سوی مدیران سازمان می‌دهند. در پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز توانمندی و عملکرد مدیران، به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر رفتار شجاعانه شناسایی شده است. هانا و همکاران (۲۰۱۱) پیشنهاد کرده‌اند که رهبری یکی از عوامل زمینه‌ای است که به‌ویژه می‌تواند در تقویت شجاعت اخلاقی پیروان قدرتمند باشد. از دیگر شرایط زمینه، فشار اجتماعی است. اگر فشارهای گروهی برای رفتار شجاعانه وجود داشته باشد یا رفتار شجاعانه یک هنجار فرهنگی برای فرد باشد، احتمال رفتار شجاعانه بیشتر است. اگر فرد عضو گروه منسجمی باشد که رفتار شجاعانه را تشویق می‌کند، رفتار شجاعانه بیشتر است. همان‌طور که مطالعات نشان داده است، مقاومت در برابر فشار گروهی، در کنار سایر عوامل به شجاعت منجر می‌شود (اسوالد، گریتمایر، فیشر و فری^۱، ۲۰۱۰). برخی از محققان نشان داده‌اند که فشار هم‌سالان و مقایسه‌های اجتماعی، می‌تواند برای رفتار شجاعانه استفاده شود، به‌ویژه در سازمان‌هایی که شجاعت یک هنجار اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (لستر و پوری، ۲۰۱۱). در پژوهش محمدظاهری و همکاران (۱۳۹۸) نیز فشار اجتماعی، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار شجاعانه گزارش شده است. در پژوهش حاضر، سازمان غیررسمی نیز از شرایط زمینه‌ای مؤثر بود. داشتن حامی و پشتیبان و تشکیل ائتلاف از طریق افزایش اعتمادبه‌نفس و کاهش احساس اضطراب و نگرانی، بر احتمال انتخاب رفتار شجاعانه مؤثر است. بازیگران رفتارهای شجاعانه، می‌توانند برای تقویت به دیگران نگاه کنند. حمایت اجتماعی همکاران از یکدیگر، تأثیر عوامل استرس‌زا در محل کار را کاهش می‌دهد و کارمندان را قادر می‌سازد تا با برخوردهای منفی، به‌روش سازنده‌تری مقابله کنند (کومر و سکرکا، ۲۰۱۷). گروهی از کارکنان که به همکاری با یکدیگر متعهد هستند، می‌توانند از طریق تشکیل ائتلاف با یکدیگر، بر سوء مدیریت مدیران و عدم حمایت آنان غلبه کنند (هولزر و تریچ^۲، ۲۰۱۲). زمینه‌های اجتماعی و تربیتی به‌عنوان آخرین عامل از عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند. تربیت دوران کودکی، تجربه‌های اولیه و تحصیل در مدرسه، ممکن است نقش اصلی را در ایجاد یا سرکوب ویژگی‌هایی مانند ریسک‌پذیری، پشتکار، اعتمادبه‌نفس و سایر متغیرهایی که شجاعت را شکل می‌دهند، ایفا کنند (میلر و برتون میلر^۳، ۲۰۱۷). افرادی که در خانواده‌هایی با والدین حمایتگر رشد کرده‌اند یا شاهد رفتارهای اخلاقی و شجاعانه از سوی والدین خود بوده‌اند، زمانی که وارد جامعه یا سازمان می‌شوند، راحت‌تر رفتار شجاعانه از خود نشان می‌دهند. اوری کوگل (۲۰۱۴) توانایی نشان دادن شجاعت جسمانی را به‌عنوان یک کیفیت آموخته‌شده و نه یک کیفیت ذاتی شناسایی کرد. این یافته به‌شدت بر اهمیت آموزش، الگوسازی و تربیت در دوران کودکی دلالت دارد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عواملی نیز به‌عنوان مداخله‌گر بر انتخاب رفتار شجاعانه توسط کارکنان اثرگذارند. برای نمونه، وضعیت اقتصادی جامعه مانند وجود جوّ عدم امنیت اقتصادی باعث می‌شود تا کارکنان از نظر مالی به شغل خود بسیار وابسته باشند و این وابستگی و ترس از دست‌دادن منبع درآمد خود باعث می‌شود تا کمتر به انتخاب رفتار شجاعانه دست بزنند. همچنین تورم زیاد و گرانی اجناس در جامعه، باعث می‌شود تا کارکنان سازمان دولتی که اغلب منبع درآمد آن‌ها

1. Osswald, Greitemeyer, Fischer & Frey
 2. Holzer and Tritsch
 3. Miller and Breton-Miller

حقوق دریافتی از سازمان‌هاست، درگیر تأمین نیازهای اولیه خود باشند و احتمال انتخاب رفتار شجاعانه کاهش پیدا کند. عامل دیگر، عوامل سیاسی است که در فرایند انتخاب رفتار شجاعانه مداخله‌گری می‌کند. وقتی کارکنان از نظر افکار و تمایلات سیاسی یا عضویت در گروه و جناح‌های سیاسی، با جناح سیاسی حاکم بر کشور هماهنگ باشند و از حمایت نظام از کارگزاران خود مطمئن شوند، به احتمال بیشتری رفتار شجاعانه را انتخاب می‌کنند. در کشورهای سراسر جهان رژیم‌های توتالیتر وجود دارد که از طریق ترس حکومت می‌کنند تا قدرت خود را بر عموم مردم حفظ کنند. در بسیاری از این جوامع، انتقاد از اقتدار خطرناک است و مردم از انتقاد می‌ترسند (کامپوس^۱، ۲۰۱۲). حسن پور و همکاران (۱۳۹۹) و محمدظاهری و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود به تأثیر جوّ سیاسی کشور بر رفتارهای شجاعانه اشاره کرده‌اند. عوامل فرهنگی نیز از عوامل مداخله‌گر در فرایند انتخاب رفتار شجاعانه شناسایی شده است. ارزش‌ها و هنجارهای پذیرفته و تشویق شده در یک فرهنگ، در احتمال انتخاب رفتارهایی برای حفظ آن ارزش‌ها مؤثر است. هووارد و کاگوزل (۲۰۱۸) نیز از تأثیرهای فرهنگ به‌عنوان عامل مؤثر بر شجاعت نام می‌برند.

توسعه فرهنگ خطرپذیری و ترویج جوّ نوآوری در سازمان، یکی از راهبردهای تسهیل فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی است؛ یعنی ترویج نوآوری و خلاقیت در سازمان، حمایت از ریسک‌پذیری کارکنان و پذیرش شکست به‌عنوان آموزش برای کارکنان، باعث کاهش احساس ترس و اضطراب، افزایش اعتمادبه‌نفس و توان ریسک‌پذیری افراد می‌شود تا راحت‌تر بتوانند رفتار شجاعانه را انتخاب کنند. فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند فرایند انتخاب رفتار شجاعانه را تسهیل کند که قوی باشد و با شرایط و اهداف سازمان سازگاری داشته باشد. جوّ نوآوری یک سازمان، رفتار ریسک‌پذیر را ترغیب می‌کند (رجبی فرجاد، اخوان خرازیان و رشیدی، ۱۳۹۸). موریسون و فلیس^۲ (۱۹۹۹) استدلال می‌کنند که فرهنگ نوآوری و فرهنگ‌های حامی خودمختاری کارکنان، اقدامات شجاعانه را ممکن می‌سازند؛ بنابراین مدیرانی که به‌دنبال تشویق رفتارهای شجاعانه کارکنان هستند، ممکن است با نگاهی به ساختار قدرت در سازمان‌های خود، به‌دنبال راه‌هایی برای از بین بردن کنترل و تشویق ریسک‌پذیری باشند (شلپسند، حکمن و میچل^۳، ۲۰۱۵). یکی دیگر از عواملی که تصور می‌شود شجاعت را ترویج می‌کند، حضور الگوهاست. فینفگلد والدین و هم‌سالان را به‌عنوان الگوهایی در فرایند شجاع شدن و شجاع بودن معرفی کرد (فینفگلد، ۱۹۹۵). نشر روایت‌های شجاعانه در سازمان، یکی از راهبردهای انتخاب رفتار شجاعانه کارکنان در سازمان شناسایی شد. اشتراک‌گذاری داستان‌ها یکی از راه‌های ملموسی است که افراد به‌صورت بین‌فردی با هم ارتباط برقرار می‌کنند تا دعوت‌نامه‌هایی برای عمل با شجاعت ایجاد کنند (هایدت^۴، ۲۰۰۳). اشتراک‌گذاری داستان‌ها یکی از راه‌های ملموسی است که افراد به‌صورت بین‌فردی با هم ارتباط برقرار می‌کنند تا دعوت‌نامه‌هایی برای عمل با شجاعت ایجاد کنند. داستان‌های شجاعت در سازمان‌ها، به‌طور قابل اعتمادی احساس الهام را در خوانندگان ایجاد می‌کند و قصد آن‌ها را برای رفتار با شجاعت در آینده شکل می‌دهد. عامل بودن مدیران ارشد، به‌دلیل خاصیت مسری بودن و تأثیر سلسله‌مراتبی شجاعت نقش مهمی در تسهیل فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان دارد. رهبران سازمان‌های موفق کسانی هستند که می‌توانند آغازگر تغییر باشند و این تغییر را ادامه دهند. رهبر اگر فقط شجاع باشد، می‌تواند دقیق و

-
1. Campos
 2. Morrison and Phelps
 3. Schilpzand, Hekman and Mitchell
 4. Haidt

واقع‌بینانه عمل کند (سن و مرت، ۲۰۲۰). آگاهی بخشی و آموزش منابع انسانی از طریق ایجاد فرصت و موقعیت برای تکرار رفتار شجاعانه، آموزش قوانین سازمانی و حقوق منابع انسانی، آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش مهارت‌های خودکنترلی که منجر به افزایش و کسب مهارت و دانش فردی، به‌عنوان عوامل علی‌شناسایی شده در این پژوهش، از دیگر راهبردهای مهم تسهیل فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان است. شجاعت تنها به‌معنای دانستن نیست، بلکه به‌معنای عمل و اقدام است، شجاعت یک روش اکتسابی و نتیجه آموزش است (پانیسیا و همکاران، ۲۰۱۹). یادگیری از طریق تکرار رفتار، یکی از راه‌کارهای شناسایی شده در این پژوهش برای افزایش احتمال انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان است. تحقیقات به‌طور مداوم نشان داده است که عملکرد گذشته، یکی از بهترین پیش‌بینی‌ها و تقویت‌کننده‌های عملکرد آینده است (لستر و پوری، ۲۰۱۱). ایجاد فضای گفت‌وگو و تعامل محور و برگزاری جلسه‌های گفت‌وگو با کارکنان، از راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش برای تسهیل فرایند انتخاب رفتار شجاعانه است. بر اساس یافته‌های شلیپسند و همکاران (۲۰۱۵) برای توسعه رفتارهای شجاعانه مدیران می‌توانند با تشویق روابط مثبت در محل کار، از طریق حمایت از گردهمایی‌های غیررسمی یا فعالیت‌های کارکنان برای ایجاد هویت با همکاران، به‌گونه‌ای کمک کنند که اقدامات شجاعانه محتمل‌تر باشد. حمایت و تشویق کارکنان برای طرح صریح انتقادات و پیشنهادهای نیز راه‌کار مؤثری برای افزایش احتمال انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان است. برای ظهور شجاعت، سازمان‌ها باید ضعف‌های خود را در معرض بحث و انتقاد قرار دهند. با این حال، این نیز مهم است که آن‌ها به انتقاد از سیاست‌ها و اصول خود تمایل داشته باشند و از جانب کارمندان سؤال شوند. یکی از کنش‌های مؤثر سازمان برای گسترش رفتارهای شجاعانه در سازمان، هم‌سوسازی اهداف سازمانی با اهداف فردی است. یکی از عوامل اصلی زیربنای ایجاد شجاعت در سازمان، هماهنگ کردن ارزش‌های کارکنان با چشم‌انداز سازمان و ایجاد هم‌افزایی بین آن‌هاست (سن و مرت، ۲۰۲۰). ارائه پاسخ سازمانی مثبت و مناسب به رفتارهای شجاعانه کارکنان، یکی دیگر از عوامل مؤثر در تکرار چنین رفتارهایی است. بازخورد مثبت مسیر دیگری را برای ایجاد شجاعت در کارکنان فراهم می‌کند (لستر و پوری، ۲۰۱۱). یکی دیگر از راه‌کارهای تسهیل فرایند انتخاب شجاعانه، ایجاد انعطاف در قوانین کاری و دادن قدرت بیشتر به کارکنان سازمان است. وقتی کارمندان احساس قدرت کنند، شجاعت خود را راحت‌تر نشان می‌دهند (سن و مرت، ۲۰۲۰).

به نظر مشارکت‌کنندگان این پژوهش، افزایش نوآوری و خلاقیت، کسب اعتبار و احترام شخصی، افزایش اعتمادبه‌نفس و خودباوری و کسب آرامش خاطر، از پیامدهای شناسایی شده از اجرای راهبردها و کنش‌های مربوط به فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سطح فردی است. دترت و برونو (۲۰۱۷) دریافتند که رفتار شجاعانه آرامش خاطر، عدم پشیمانی یا احساس صداقت، حس عاملیت فردی، اعتمادبه‌نفس و احترام به خود را در بازیگر افزایش می‌دهد (دترت و برونو، ۲۰۱۷). از نظر مگنانو و همکاران (۲۰۲۱) شجاعت واسطه رابطه بین آمادگی و رضایت از زندگی است و به درک «زندگی خوب» کمک می‌کند. تبدیل شدن به یک سازمان نوآور، کاهش فساد و انحراف در سازمان، تأمین منافع بلندمدت، کسب اعتماد عمومی، بهبود روابط کاری، رشد و توسعه، بهبود عملکرد و تحقق مأموریت‌های سازمانی، پیامدهای انتخاب رفتار شجاعانه در سطح سازمانی است. شجاعت مشکلات را حل می‌کند، نوآوری و خلاقیت را تقویت می‌کند، تغییرات اجتماعی مثبت ایجاد می‌کند، رفتارهای شهروندی را افزایش می‌دهد و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. به گفته هانسون و همکاران (۲۰۲۱)، برای ارتقای محیط کار سالم، لازم است شرایط تسهیل‌کننده‌ای که به زندگی کاری پایدار کمک می‌کند، در نظر گرفته شود. شجاعت

حرفه‌ای باعث زندگی کاری پایدار می‌شود. نتایج مطالعه هوارد و هولمز (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که شجاعت اجتماعی، به‌طور مثبت با صدای مثبت اجتماعی و سکوت ارتباط دارد. بی‌بی و افسر (۲۰۲۰) نشان دادند که شجاعت رفتاری با رفتار کاری نوآورانه ارتباط مثبت دارد. ارتقای سطح خدمات عمومی، تبدیل شدن به جامعه‌ای شجاع، کسب اعتماد عمومی برای دولت، کاهش فساد و انحراف در کشور، پاسخ‌گو شدن دولت و در نهایت پیشرفت و توسعه کشور از پیامدهای حاصل از اجرای راهبردهای پژوهش در سطح فراسازمانی است. بی‌بی و افسر (۲۰۲۰) در مطالعه خود مطرح کردند که شجاعت به‌طور کلی برای تجارت یا جامعه خوب است (بی‌بی و افسر، ۲۰۲۰) و قلاوندی و کوشکی (۱۳۹۷) نشان دادند که برای افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان باید بروز شجاعت در کارکنان ایجاد و تقویت شود. شجاعت در مطالعات ساتیسی و همکارانش (۲۰۲۰) به‌عنوان یک منبع روان‌شناختی مهم ظاهر می‌شود که از فرد برای رویارویی و مدیریت عدم قطعیت‌های جامعه در معرض خطر حمایت می‌کند.

پیامدهای تئوریک

طبق پژوهش‌های انجام شده، نظریه‌های ضمنی افراد برای تصمیم‌گیری در خصوص درگیر شدن در هر نوع رفتار اجتماعی بسیار مهم هستند (اسوالد و همکاران، ۲۰۱۰). از طرفی برای شناخت و کشف نظریه‌های ضمنی افراد، این رویکرد در مطالعات کیفی رایج است که از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود آن عمل شجاعانه‌ای را که خودشان یا شخص دیگری انجام داده است، روایت کنند. سپس روایت‌های به‌دست‌آمده برای درک دلایل، فرایند رفتار و هدف از انجام آن تجزیه و تحلیل می‌شود (دترت و برونو، ۲۰۱۷). از این رو، برای پاسخ به سؤال پژوهش و گردآوری داده‌ها در مصاحبه، از خبرگان مشارکت‌کننده درخواست شد تا روایت و داستان‌های خود از رفتارهای شجاعانه را تعریف کنند. این رویکرد به محقق اجازه داد تا عوامل زمینه‌ای و شخصی را که در انتخاب رفتار شجاعانه مؤثرند، تجزیه و تحلیل کند. تجزیه و تحلیل داستان‌های شجاعت نشان داد که افراد هنگام ارتکاب یک رفتار شجاعانه، هم‌زمان با انواع خاصی از خطرها و تهدیدهای جسمانی، اصول و ارزش‌های اخلاقی و روابط و اعتبار اجتماعی مواجهند. پس می‌توان گفت هر رفتار شجاعانه‌ای که در یک سازمان نشان داده شده، یک رفتار شجاعانه ترکیبی است.

پژوهشگران این پژوهش نیز با نظر کیلمن و همکارانش (۲۰۱۰) موافق هستند که برای تعالی اخلاقی کل سازمان، ایجاد ظرفیت برای شجاعت در هر سطحی از سازمان لازم است؛ از این رو داده‌های این پژوهش، از طریق مصاحبه با خبرگان مشارکت‌کننده و از بین کارشناسان، مدیران میانی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی انتخاب، گردآوری و تجزیه و تحلیل شد.

باتوجه به نتایج و مدل پارادایمی به‌دست آمده از این پژوهش، می‌توان ادعا کرد که سهم پژوهش حاضر در توسعه دانش شجاعت، بررسی شجاعت ترکیبی (شجاعت جسمی، اخلاقی و اجتماعی)، به‌عنوان شجاعت رفتاری و فرایندی در سه سطح سازمانی (کارشناسی، مدیران میانی و مدیران ارشد)، در یک زمینه خاص (سازمان دولتی) و شناسایی جامع همه ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر موضوع پژوهش است.

از دیگر پیامدهای تئوریک این پژوهش، شناسایی عواملی مؤثر بر فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی است که در هیچ یک از مطالعات پیشین شناسایی نشده بود و مختص این پژوهش است. از جمله این موارد، می‌توان به پدیده محوری (انتخاب رفتار شجاعانه)، عوامل مداخله‌گر (عوامل اقتصادی و سیاسی)، بستر محیطی نزدیک (شخصیت و

عملکرد مدیران)، راهبردها (توسعه فرهنگ خطرپذیری، الگوسازی از افراد شجاع و نشر روایت‌های شجاعانه آنان، آگاهی بخشی و آموزش منابع انسانی، طراحی سازوکارهای تشویقی و حمایتی مروج رفتارهای شجاعانه) و پیامدها (دستاوردهای فراسازمانی) اشاره کرد.

توصیه‌های مدیریتی

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی، عناصر مهمی هستند که می‌توانند در افزایش احتمال انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی مؤثر باشند؛ بنابراین از آنجا که بسیاری از این ویژگی‌ها اکتسابی هستند، نه آموزشی، به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود که در زمان استخدام و گزینش نیروی انسانی لازم برای سازمان، به دنبال افرادی باشند که ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با شجاعت مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، اعتمادبه‌نفس و... را داشته باشند. مدیران می‌توانند از آزمون‌های روان‌شناسی برای ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با شجاعت استفاده کنند. همچنین، قرار دادن افراد در معرض انواع معضلات اخلاقی که ممکن است در محیط کار با آن‌ها مواجه شوند، به ایجاد طرح‌واره‌های شناختی مبتنی بر تجربه آن‌ها کمک می‌کند و شناخت اخلاقی آن‌ها را از چنین معضلاتی در آینده افزایش می‌دهد. بنابراین، مدیران سازمان‌های دولتی باید با مربیان و کارکنان سازمان همکاری کنند تا معضلات اخلاقی معمولی را که کارکنان ممکن است در موقعیت‌های خود با آن مواجه شوند، شناسایی کنند و آن‌ها را در معرض چنین موقعیت‌هایی در یک محیط کنترل‌شده قرار دهند که در آن افراد بتوانند درباره حل و فصل مسائل بحث کنند.

مدیران می‌توانند جلسه‌های گفت‌وگومحور دوره‌ای برگزار کنند و از کارکنان سازمانی بخواهند تا درباره تجربه‌های گذشته خود صحبت کنند. برای پرورش اقدامات شجاعانه در افراد، ایجاد یک چرخه یادگیری تجربی که در آن افراد گام‌های کوچک شجاعت را طراحی می‌کنند، در مسیر آن‌ها گام برمی‌دارند و درباره آن‌ها تأمل می‌کنند، مفید خواهد بود. مدیران می‌توانند کارگاه‌هایی برای آموزش مهارت‌های لازم برای انتخاب رفتارهای شجاعانه، مانند حل مسئله، تصمیم‌گیری و ارتباطات مؤثر برگزار کنند. مدیران بایستی تمرکز ویژه‌ای برای آموزش قوانین و دستورالعمل‌های کاری منابع انسانی خود داشته باشند و حقوق آن‌ها را یادآوری و آموزش دهند.

افرادی که از کمبود حمایت سازمانی در هنگام تصمیم‌گیری برای اقدام شجاعانه می‌ترسند، کمتر احتمال دارد به شیوه‌های شجاعانه رفتار کنند. برای تحقق این امر، مدیران باید فضایی ایجاد کنند که در آن، کارکنان بدون ترس از سرزنش یا تلافی، ایده‌ها و نظرهای خود را آزادانه بیان کنند. مدیران باید با کارکنان خود صادق باشند و به آن‌ها اطلاعات شفاف ارائه دهند و به وعده‌هایی که به کارکنان خود می‌دهند، عمل کنند. در مواقعی که کارکنان به مدیران نیاز دارند، در دسترس باشند و از آن‌ها حمایت کنند. مدیران سازمان باید از شفافیت و گشودگی کافی برخوردار باشند تا کارکنان بتوانند به‌آسانی با ایشان ملاقات داشته باشند و به گفت‌وگو بپردازند. مدیران باید از توانمندی کافی برخوردار باشند و روی توسعه مهارت و دانش خود کار کنند تا بتوانند با بهبود عملکرد خود اعتماد کارکنان را کسب کنند. همچنین شجاعت خود مدیران در شجاع شدن کارکنان بسیار مؤثر است؛ از این رو مدیران بایستی، آشکارا رفتارهای شجاعانه را انجام دهند و درباره رفتارهای خود با کارکنان صحبت کنند.

در نهایت اینکه مدیران باید هنجارهای اخلاقی را در سازمان‌ها برجسته کنند. هنگامی که یک نفر طبق انتظار، نقش خود را ایفا کند، برای افراد این امکان به وجود می‌آید که بهتر بتوانند رفتار وی را پیش‌بینی کنند. مدیر می‌تواند نوع رفتار

مطلوب را به‌طور واضح ابراز کند، به‌صورت منظم رفتارهای مدنظر و برتر را تقویت کند و برای رفتارهای مطلوب و مقبول پاداش‌هایی در نظر بگیرد.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که ترکیب و دسته‌بندی‌های متفاوتی از شرایط علی را که در این پژوهش شناسایی شد، مطالعه کنند تا بهترین ترکیب از پیشایندها برای زمینه و موقعیت‌های خاص کاری شناسایی شود. از آنجا که رفتارهای شجاعانه، به‌شدت تحت تأثیر موقعیت و بستر بروز این رفتار هستند، پیشنهاد می‌شود که چنین پژوهشی برای فهم فرایند رفتار شجاعانه با هدف تسهیلگری انتخاب رفتارهای شجاعانه در سازمان‌های خصوصی، شرکت‌های نوپا و... نیز انجام شود.

محدودیت‌های پژوهش

از آنجا که مصاحبه‌ها بر تعریف تجربه‌ها و روایت داستان‌های مشارکت‌کنندگان از رفتارهای شجاعانه، بر اساس خودگزارش دهی مبتنی بود، احتمال دارد در بیان کامل موضوع انحراف، بزرگ‌نمایی یا حتی فراموشی وجود داشته باشد. هرچند سعی شد با دریافت دو نوع روایت، یعنی گزارش دهی خود کارکنان و طرح داستان از طرف گروه همکاران یا مدیران، احتمال بروز این تحریف‌ها کمتر شود.

منابع

- اسدزاده هیر، نجف؛ قلاوندی، حسن؛ سید عباس‌زاده، میرمحمد (۱۳۹۶). تحلیل کانونی رابطه بین ابعاد فضیلت سازمانی و مؤلفه‌های شجاعت اخلاق حرفه‌ای. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲(۲)، ۱۲۷-۱۳۶.
- الوندی، هومن و محمدظاهری، محمد (۱۳۹۸). اعتباریابی الگوی شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۱۲(۴۶)، ۴۱-۵۷.
- ترابی، یوسف (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی مدیریت توسعه در ایران. *دانش سیاسی*، (۲).
- حسن پور، اکبر؛ عبدالمهی، بیژن؛ جعفری نیا، سعید و سهرابی، فاطمه (۱۳۹۹). طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمان‌های دولتی با رویکرد داده‌بنیاد. *فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت*، ۳۱(۲)، ۱۳۵-۱۵۳.
- خشوعی، مهدیه سادات (۱۳۹۳). ویژگی‌های روان‌سنجی مقیاس شجاعت اخلاقی حرفه‌ای و سنجش آن با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۲۰(۶)، ۴۴-۵۸.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۲). *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*. تهران: انتشارات سمت.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ اخوان خرازیان، مریم و رشیدی، ابوالحسن (۱۳۹۸). تحلیل چندسطحی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر جو نوآورانه و رفتار نوآورانه کارکنان با نقش تعدیلگر خودکارآمدی خلاق. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی* ۲ (۵)، ۱۰۷-۱۲۸.
- طاهری نیا، مسعود؛ شریعت نژاد، علی؛ موسوی، سیده نسیم؛ خدابخشی، اکبر (۱۴۰۰). تشویق رهبران اقتدارگرا به انحراف خلاق، از راه تقویت شهامت ورزی کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۱۳۹-۱۵۶.
- قلاوندی، حسن و کوشکی، منیژه (۱۳۹۹). تحلیل کانونی شجاعت اخلاقی حرفه‌ای با سرمایه اجتماعی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۱)، ۱۳۶-۱۴۲.

- محمدظاهری، محمد؛ وحدتی، حجت؛ سپهوند، رضا و نظریوری، امیرهوشنگ (۱۳۹۸). مدل سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۴(۳)، ۴۷۶-۴۵۵.
- یاراحمدی، حمیدرضا؛ پورعزت، علی اصغر؛ تقی پوریانی گیلانی، یوسف و کیاکجوری، داود (۱۴۰۰). الگوی تدابیر مهار فساد عرفی در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۹(۳)، ۵۵۸-۵۲۶.

References

- Alvandi, H., Mohamad Zaheri, M. (2018). Validating the Model of Moral Courage of Senior Managers in Iran's Public Organizations. *Journal of Cultural Management*. 12(46), 41-57. (in Persian)
- Asadzadeh Hir, N., Ghalavandi, H. & Seyed Abbaszadeh, M. (2017). Canonical Analysis of the Relationship between the Dimensions of Organizational Virtue and Components of Professional Ethics Courage. *Ethics in Science and Technology*, 12 (2): 127-136. (in Persian)
- Bibi, A. & Afsar, B. (2020). Behavioural courage and its effect on innovative work behaviour of public sector employees: the role of managerial position and gender. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(1), 124-142.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: Whats the difference? *Journal of management studies*, 39 (1), 97-122.
- Bumert, A., Li, M., Sasse, J. & Stiika, L. (2020). Standing up against moral violations: Psychological processes of moral courage. *Journal of Experimental Social Psychology*, 88, 103951.
- Campos, L. P. (2012). Cultivating Cultures of Courage with transactional Analysis. *Transactional Analysis Journal*, 42, 209-219.
- Comer, Debra R., and Leslie E Sekerka. (2017). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 28(2), 116-130.
- Dal Cason, D., Casini, A. & Hellemans, C. (2020). Moral Courage Fostering Bystander Intervention Against Workplace Bullying: Findings form an Exploratory Study with a Video-Vignette Procedure. *International Journal of Bullying Prevention*, 2(4). DOI:10.1007/s42380-020-00062-7
- Danai Fard, H. (2012). *Challenges for Public Administration in Iran*. Tehran: SAMT Publications. (in Persian)
- Detert, J. R. & Bruno, E.A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *The Academy of Management Annals*, 11(2). DOI:10.5465/annals.2015.0155
- Finfgeld, D. L. (1995). The Role of Courage in the Management of Chronic Illness. *The online Journal of Knowledge Synthesis for Nursing* (1), 41 – 49. DOI:10.1111/j.1524-475X.1995.00041.x
- Finfgeld, D. L. (1999). Courage as Process of Pushing Beyond the Struggle. *Qualitative Health Reserch*, 9, 803-814.

- Ghalavandi, H. & Kushaki, M. (2019). Focal analysis of professional moral courage whit social capital. *The Journal of Ethics in Science and technology*, 15(1), 136-142. (in Persian)
- Ghatterjee, S., Moody, G., Lowry, P.B., Ghakraborty, S. & Hardin, A. (2019). Information Technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(1). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101596>
- Glazer, M. P. (1999). On the Trail of Courageous Behavior. *Sociological Inquiry*, 69(2), 276-295.
- Haidt, J. (2003). Elevation and the positive psychology of morality. In *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, by Corey L M Keyes and Jonathan Haidt, 275-289. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hannah, S. T., Sweeney, P.J. & Lester, P.B. (2007). Toward a courageous mindset: The subjective act and experience of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2, 129-135.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J. & Walumbwa, F.O. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hassanpour, A., Abdolahi, B., Jafarinia, S. & Sohrabi, F. (2019). Desining a Model of Managerial Courage in Public Organizations whit the Grounded Theory approach. *Journal of Future Studies Management*, 31(2), 135-153. (in Persian)
- Holzer, J.V.M.L. & Tritsch, J.L. (2012). Moral Courage in Organizations: Doing the Right Thing at Work by Debra R. Comer and Gina Vega (Eds). *Organization Management Journal*, 9(2), 142-144.
- Howard, M. C. & Cogswell, J.E. (2018). The left of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. *The Journal of Positive Psychologie*, 14(10), 1-17.
- Howard, M. C. & Reiley, P.J. (2020). Physical courage predicts revelant outcomes in associated contexts: The creation of a measure and empirical analysis into the construct. *Journal of Business Research*, 110, 80-94.
- Howard, M. C., Farr, J.L., Grandey, A.A. & Gutworth, M.B. (2016). The Creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An Investigation of Internal Consistency, Psychometric Properties, Validity, and Utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6).
- Howard, M.C. & Holmes, P.E. (2020). Social courage fosters both voice and silence in the workplace A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7 (1), 53-73.
- Howard, M.C. (2018). Applying the approach/avoidance framework to underatand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 1-15.
- Hutchinson, M., Jackson, D., Daly, J. & Usher, K. (2015). Distilling the Antecedents and Enabling Dynamics of Leader Moral Courage: A Framework to Guide Action. *Issues in Mental Health Nursing*, 36(5), 236-335.
- Kayser, D.N., Greitmeyer, T., Fischer, P. & Frey, D. (2010). Why mood affects help giving, but not moral courage: Comparing two types of prosocial behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 40(7), 1136-1157.

- Khelil, I., Akrou, O., Hussainy, Kh. & Noubigh, H. (2018). Breaking the silence: An empirical analysis of the drivers of internal auditors moral courage. *International Journal of Auditing*, 22(2), 268-284.
- Khoshoui, M.S. (2014). Psychometric characteristics of professional moral courage scale and its measurement according to demographic characteristics. *Career and Organizational Counseling Quarterly*, 20(6), 44-58. (in Persian)
- 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), 15-23.
- Kinnunen, S.P., Lindeman, M. & Verkasalo, M. (2016). Help-giving and moral courage on the Internet. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace* 10 (4). Kugel, U., Hausman, C., Black, L. & Bongar, B. (2018). *Psychology of Physical Bravery*. (online edn, Oxford Academic, 3 Mar. 2014), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199935291.013.36>.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lester, P. B. & Pury, C. (2011). What Leaders Should Know About Courage. In *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services and First Responders*, 21-39. US Army Research.347.
- Lord, H. G. (2015). *The Psychology of Courage*. Forgotten Books.
- Magnano, P., Lodi, E., Zammitti, A. & Patrizi, P. (2021). Courage, Career Adaptability, and Readiness as Resources to Improve Well-Being during the University-to-Work Transition in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2919. DOI:10.3390/ijerph18062919
- Magnano, P., Paolillo, A., Platania, S. & Santisi, G. (2017). Courage as a Potential mediator between personality and coping. *Personality and Individual Differences*, 111, 13-18.
- Meyer, R. D., Dalal, R.S. & Hermida, R. (2010). A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121-140. <https://doi.org/10.1177/0149206309349309>
- Miller, D. & Breton-Miller, I.L. (2017). Sources of Entrepreneurial Courage and Imagination: Three Perspectives, Three Contexts. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41 (5), 667-675.
- Mohamad Zaheri, M., Vahdati, H., Sepahvand, R. & Nazarpouri, A. (2019). A model of measuring the moral courage of senior managers in Iran's public organizations. *Police Management Studies Quarterly*, 14(3), 455-476. (in Persian)
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Nemeth, C. & Chiles, C. (1988). Modelling courage: The role of dissent in fostering independence. *European Journal of Social Psychology*, 18 (3), 275-280. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180306>
- Nkouka, A.O.M. & Lespoir Ougnounza, L.M. (2019). Courage, Determination and Perseverance: A Psychological Approach of Amos Tutuola's The Witch Herbalist of the Remote Town. *Didactique, Sciences Cognitives et Litterature*, 34-60.

- Ogunfowora, B., Maerz, A. & Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior on employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3). DOI:10.1002/job.2508
- Osswald, S., Greitemeyer, T., Fischer, P. & Frey, D. (2010). What is Moral Courage? Definition, Explication and Classification of a Complex Construct. In C. L. S. Pury & S. J. Lopez (Eds.), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue* (pp. 149–164). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12168-008>
- Paniccia, P.M.A., Poggese, S. & Leoni, L. (2019). The virtue of courage: Form historical European roots to current management studies. *European Management Journal*, 38(4), 547-554.
- Peralta, C.F., Saldanha, M.F., Lopes, P.N., Lourenco, P.R. & Pais, L. (2019). Does Supervisors Moral Courage to Go Beyond Compliance Have a Role in the Relationships Between Teamwork Quality, Team Creativity, and Team Idea Implementation? *Journal of Business Ethics*, 168(4), 677-696. DOI:10.1007/s10551-019-04175-y
- Peterson, C. & Seligman, M.E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification, Volume 1*. American Psychological Association.
- Pury, C. L. S. & Starkey, C.B. (2010). Is courage an accolade or a process? A fundamental question for courage research. In *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*, by Cynthia L S Pury and S J Lopez, 67-87. Washington, DC:American Psychological Association.
- Pury, C.L.S., Britt, W.T., Zinzow, M.H. & Raymond, A.M. (2013). Blended courage: Moral and Psychological courage elements in mental health treatment seeking by active duty military personnel. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 30-41.
- Rachman, S. (1984). Review Article Fear and Courage. *Behavior Therapy*, 15, 109-120.
- Raelin, J. A. (1984). An Examination of Deviant/Adaptive Behaviors in the Organizational Careers of Professionals. *Academy of Management review*, 9, 413-427.
- Rajabi Farjad, H., Akhawan Khrazian, M., Rashidi, A. (2018). Multilevel Analysis of the Impact of Transformational Leadership on the Innovative Atmosphere and Innovative Behavior of Employees whit the Moderating role of creative Self-efficacy. *Journal Innovation Management in Defensive Organizations*, 2(5), 107-128. (in Persian)
- Rate, C.R. & Sternberg, R.J. (2007). When good people do nothing: A failure of courage. In *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, by Janice Langan-Fox, Cary L Cooper and Richard J Kimoski, 3-21. Northampton: MA: Edward Elgar.
- Rate, C.R., Clarke, J.A., Lindsay, D.R. & Sternberg, R.J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2, 80-98.
- Röderer, K., Himmelsbach, J., Schwarz, S. & Tscheligi, M. (2019). Engaging Bystanders Using Persuasive Technology: A Meta-analysis of Influencing Factors on Moral Courage. In *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*, by Harri Oinas-Kukkonen, Khin Than Win, Evangelos Karapanos, Pasi Karppinen and Eleni Kyza, 202-209. PERSUASIVE.
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between Psychological Capital and Quality of Life: The Role of Courage. *Sustainability*, 12(13), 5238. DOI:10.3390/su12135238

- Schilpzand, P., Hekman, D.R. & Mitchell, T.R. (2015). An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage. *Organization Science*, 26(1), 52-77.
- Schwartz, A. (2017). Courage. In *Developing Leaders for Positive Organizing*, by Arthur Schwartz, 83-94. Emerald.
- Sekerka, L.E. & Marar Yacobian, M. (2017). Understanding and addressing Islamophobia in organizational settings leading with moral courage. *International Journal of Public Leadership*, 13(3), 134-150. <https://doi.org/10.1108/IJPL-10-2016-0040>
- 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, 565-579.
- Şen, C. & Meret, I.S. & Alzghoul, A. (2021). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215-2232.
- Şen, C. & Meret, I.S. (2020). Courage Management: Courage as a Management. In *Social and Humanities sciences Theory, Current Researches and New Trends*, by Hasan Babacan and Ruhi Inan, 160-183. Cetinje-Montenegro.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Taherinia, M., Shariat Nejad, A., Mousavi, S. N. & Khodabakhshi, A. (2021). Encouraging creative deviation by authoritarian leaders via empowering employees. *Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 139-156. (in Persian)
- Tkachenko, O., Quast, L.N., Song, W. & Jang, S. (2018). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management and Organization*, 26(5), 899- 915.
- Torabi, Y. (2014). Pathology of Development Management in Iran. *Political Knowledge*, (2). (in Persian)
- Yarahmadi, H. R., Pourezzat, A. A., Taghi Poriani Gilani, Y. & Kia Kojori, D. (2021). A Measuring Model for Curbing Customary Corruption in the Iranian Governmental Organizations. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 9 (3), 526-558. (in Persian)