

## مدل خط مشی گذاری شرکتهای دانش بنیان با رویکرد سنجش شجاعت سازمانی

سمیه براموند<sup>۱</sup> - محمد حكاك<sup>۲\*</sup> - رضا سپهوند<sup>۳</sup> - محمودرضا اسماعیلی<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه: شجاعت یک ویژگی ضروری و مهم برای رفتار اخلاقی در محیطهای سازمانی است که منجر به حرکت افراد در مسیر درست و اخلاقی می شود. خطمشی گذاری در شرکتهای دانش بنیان براساس شجاعت سازمانی منجر به افشاء رفتارهای آسیبزا شده و مانع خسارتها می گردد.

هدف: ارائه مدل خط مشی گذاری شرکتهای دانش بنیان با رویکرد سنجش شجاعت سازمانی بوده است.

روشها: براساس رویکرد تحقیق ترکیبی؛ در مرحله اول، در بخش کیفی با روش نظریه داده بنیاد و روش مصاحبه با مدیران، طی ۲۰ مصاحبه تا مرز اشباع نظری، اطلاعات گردآوری و در مرحله دوم تحقیق با ماهیتی کمی، با تکیه بر مدل پارادایمی، پرسشنامه ای طراحی و ۴۰ نمونه با نرم افزار SmartPLS بررسی و مدل نهایی ارائه شد.

یافتهها: پنج مولفه اصلی و نه مولفه فرعی استخراج شد؛ شرایط علی (ویژگیهای شخصیتی، انعطاف و تغییرپذیری)، مولفه مداخله گر (بافتار سازمانی)، مولفه راهبردها (توسعه منابع انسانی)، مولفه شرایط زمینه ای (شجاعت رفتاری، شجاعت گفتاری، شجاعت در اندیشیدن و شجاعت روانی) و در نهایت مولفه پیامدها با زیرمولفه توسعه سازمانی.

نتیجه گیری: شرکتهای دانش بنیان مبتنی بر سرمایه خصوصی و دانش تخصصی افراد، برای پیاده سازی خط مشی های سازمانی باید نظرات تخصصی افراد را شجاعانه دریافت کرده و در تصمیم گیری مدیریتی، دخیل کنند.

واژگان کلیدی: خطمشی، مدل، شجاعت سازمانی، شرکتهای دانش بنیان..

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. baramond.so@fc.lu.ac.ir

<sup>۲</sup> (نویسنده مسئول): دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. Hakkak.m@lu.ac.ir

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. sepahvand.re@lu.ac.ir

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. esmaili.mr@lu.ac.ir

## مقدمه

سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (۲۰۲۰) معتقد است دولت‌ها می‌توانند از طریق به روزرسانی و اصلاح مستمر چارچوب‌های قانونی و نهادی، طی انجام فعالیت‌های نوآورانه، از نوآوری‌ها حمایت کرده و بدین ترتیب در پرورش نوآوری نقش مستقیم‌تری ایفا کنند. به طور کلی، دولت‌ها در کشورهای توسعه یافته، ضمن ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مورد نیاز در راستای تحقق اقتصاد دانش‌بنیان، با تدوین و اجرای خط‌مشی‌های حمایتی مناسب در حوزه تجاری سازی اختراعات، نقش تسهیل‌کنندگی خود را در این زمینه، به خوبی ایفا کرده‌اند (قلی‌پور، ۱۳۹۹: ۱۲۱). مطالعه نظام‌مند اجرای خط‌مشی از زمان انتشار اثر جفری پرسمن و وایلداوسکی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۳ آغاز شد (اسمیت و لاریمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۸۸). پرسمن و وایلداوسکی؛ معتقدند که اجرای خط‌مشی، بخشی از فرایند خط‌مشی‌گذاری و فرایند تعاملی است بین آنچه خط‌مشی‌گذاران خواهان آن هستند و روش‌هایی که دستیابی به آن را فراهم می‌کنند. پورتر<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) ساختارهای اجرایی را به عنوان واحد تجزیه و تحلیل تلقی می‌کند. مازمانیان و ساباتیر<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، در تجزیه و تحلیل اجرا و شرایط اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها، چارچوبی مفهومی ارائه کرده‌اند. المور<sup>۵</sup> (۲۰۲۱)، مدل‌های سازمانی اجرای برنامه‌های اجتماعی و معرفی دو رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا در تجزیه و تحلیل اجرا را ارائه کرده است. دو رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا و رویکرد تلفیقی شرایط اجرای مؤثر خط‌مشی را ارائه کرده‌اند.

استمرار یک رفتار خاص، دلیل بر آن است که این رفتار، یک ریشه درونی و باطنی دارد که آن ریشه را خلق و اخلاق فردی می‌نامند. اما رفتارهای فردی زمانی که در سطح جامعه یا نهادهای اجتماعی تسری پیدا می‌کنند، به گونه‌ای به اخلاق جمعی تبدیل می‌شوند و در فرهنگ جامعه جاری می‌گردد. شجاعت را می‌توان به عنوان یکی

از مصادیق اخلاق در سازمان دانست. دیدگاه سازمان‌ها در مورد هنجارهای اخلاقی و احساسی به تازگی گسترش یافته است تا نقشی در موفقیت سازمانی را بازی کند (ریسل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۱۸). فعال شدن و گسترش احساسات می‌تواند در اثر منطقی آن در افراد و سازمان‌ها ایجاد شود. یکی از احساسات منافع انسانی، شجاعت است. شجاعت فضیلتی جهانی است؛ در سراسر جهان، شجاعت به عنوان ارزش تلقی می‌شوند (اسنایدر<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۲۱). این‌گونه رفتارها، علیرغم خطرات ناخوشایند، باعث می‌شوند تا فرد آزادانه تصمیم گرفته و در تلاش برای پاسخ به تهدیدات عمل کند، این رفتار می‌تواند، روی طیف وسیعی از ذینفعان تاثیر منفی داشته باشد (سیمولا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶: ۴۱۲). چرا که شجاعت، گزارش فساد در سازمان‌ها را به طور عمومی منتشر می‌کند (لاکایو و ریپلی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲) و در اختیار عموم می‌گذارد، ممکن است بر کارکنان و موفقیت درازمدت یک سازمان تاثیر قابل توجهی داشته باشد (کیلمن<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۲۹). اگرچه اعمال شجاعت‌گونه اخلاقی در جلوگیری، قطع و زدودن وقوع اشتباهات اخلاقی توانایی قابل توجهی دارند، اما در توانایی سازمان‌ها برای ایجاد ارزش درازمدت برای ذینفعان، جلوگیری از خطرات قابل ملاحظه استعمار اجتماعی آن‌ها و اعتراض به عاملان این رفتار کمک می‌کنند (ریت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰: ۷۴).

«شجاعت» از کلمه فرانسوی Curage یا Curag که ریشه آن Cor به معنی «قلب» است مشتق شده است. «قلب به‌عنوان مرکز احساسات، افکار، روح، ذهن، گرایش‌ها و سرشت»، شناخته می‌شود (دیکشنری انگلیسی آکسفورد<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵)؛ بنابراین همان‌طور که قلب یک فرد، برای پمپاژ کردن خون به بازوها، پاها و مغز قادر است تمام ارگان‌های فیزیکی را برای عمل کردن آماده کند، شجاعت هم تمام فضیلت‌های روانی را میسر می‌سازد» (کومر و سکرکا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸: ۱۱۹). دیکشنری انگلیسی

<sup>6</sup> Reisel

<sup>7</sup> Snyder

<sup>8</sup> Simola

<sup>9</sup> Lacayo and Ripley

<sup>10</sup> Kilmann

<sup>11</sup> Rate

<sup>12</sup> Oxford English Dictionary

<sup>13</sup> Comer and Sekerka

<sup>1</sup>Peresman&Wildoveski

<sup>2</sup>Esmi & Larimer

<sup>3</sup>Porter

<sup>4</sup>Sabatier

<sup>5</sup>Elmour

شجاعانه افراد را با وجود ترس، افزایش می‌دهند (جینورا و دیگران، ۲۰۱۸، ۱۴). مگنانو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) با مطالعه تحقیقات کیفی، چهار بعد را برای شجاعت در نظر گرفتند: (الف) عمدی بودن عمل، (ب) حضور ترس شخصی، (ج) اصیل بودن هدف، و (الف) خطر شخصی درک شده. به حضور ترس نیز در سایر تحقیقات این چینی تاکید شده است. به عنوان مثال، وودارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) افراد شجاع را به عنوان افرادی معرفی می‌کند که با وجود درک خطر یا تهدیدی که فراتر از توانایی آن‌ها برای مدیریت مؤثر آن است، همچنان به آن رفتار عمل می‌کنند. گولد (۲۰۰۵) نیز تأکید می‌کند که شجاعت به افراد این امکان را می‌دهد تا در شرایط خطر، ترس و آسیب، به طور مؤثر عمل کنند. در نهایت، با استفاده از رویکرد رفتاری، نورتون و وای (۲۰۰۹) اظهار داشتند که شجاعت از خیره سری متمایز است، زیرا فرد شجاع، با وجود تجربه ترس، همان عمل را انجام می‌دهد. بر اساس تعاریف ورلاین<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) و شلپ<sup>۶</sup> (۱۹۸۴)، یک عمل شجاعانه در یک سازمان با پنج ویژگی اساسی تعریف می‌شود (کیلمن و دیگران، ۲۰۱۰، ۲۰۹):

- (۱) انتخاب آزاد در تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا عمل (در مقابل اعمال زور) انجام شود؛
- (۲) خطر قابل توجهی از آسیب دیدن؛
- (۳) ارزیابی این که این خطر معقول است و اقدامات در نظر گرفته شده قابل توجیه است (نه احمقانه)
- (۴) پیگیری اهداف شایسته؛
- (۵) انجام عمل با توجه به وجود ترس.

در حالی که فیلسوفان و روانشناسان شجاعت را از دیدگاه فردی مورد مطالعه قرار داده‌اند، برخی از محققان مدیریتی نیز همچون کیلمن و همکارانش (۲۰۱۰) بر موضوع شجاعت در گروه‌ها، متمرکز شده‌اند. سربواستوا و همکارانش (۱۹۹۸) یکی از نخستین کسانی هستند که از واژه «شجاعت سازمانی» در ادبیات مدیریتی استفاده می‌کنند. آن‌ها شجاعت را به عنوان یک ساختار اجتماعی

آکسفورد (۲۰۱۵) شجاعت را به عنوان خصیصه ذهن که خود را در برخورد بدون ترس با خطر، نشان می‌دهد، تعریف می‌کند. این معنی اولین بار در اواخر قرن چهارده به وجود آمد. اگرچه به طور سنتی شجاعت به عنوان یک صفت یا موقعیتی پایدار به تصویر کشیده شده است، ولی رویکردهای اخیر، آن را نوعی رفتار یا عمل به حساب می‌آورند. نورتون و وایس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) شجاعت را به عنوان ایستادگی و پافشاری بر چیزی، تعریف می‌کنند، که فرد علیرغم احساس ترس ذهنی، برای ادامه این رفتار تلاش می‌کند (جینورا<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۸: ۳۰۹). شجاعت به عنوان تنظیم برای طی کردن یک مسیر طولانی و در نظر گرفتن دیگران و منافع‌شان در این مسیر بدون اینکه ترس مانع انجام کار شود، تعریف شده است. شجاعت اجازه می‌دهد تا فرد درباره یک موضع، به حرکت بپردازد و بدون ترس به آن عمل کند (عابدی شریبانی و دیگران، ۱۳۹۴، ۳۱). با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، شجاعت یک مفهوم چندبعدی از فضیلت، صفات شخصیتی، قدرت اخلاقی، حضور ذهن، استدلال، کنترل ترس است، که این واژه‌ها معمولاً در ادبیات برای توصیف شجاعت استفاده می‌شود. محققان شجاعت را به عنوان یک مفهوم اخلاقی، یا یک ویژگی شخصیتی یا مفهوم هستی‌شناختی، مطابق با انواع مختلف شجاعت، مانند شجاعت اخلاقی، شجاعت فیزیکی و یا شجاعت روحی، در نظر می‌گیرند (هاربور و کیسفالوی، ۲۰۱۴: ۲۱۶). با توجه به تأکیدات ریت و همکارانش (۲۰۰۷)، چهار ویژگی اصلی رفتارهای شجاعانه عبارتند از: (۱) کار عمدی (التفاتی)؛ (۲) همفکری؛ (۳) مقابله با هشدار، خطریا موانع؛ (۴) هدف اصیل و ارزشمند بر خلاف شجاعت صوری، شجاعت رفتاری، قابل انعطاف و تحت تاثیر ساختارها و ابعاد دیگر است. به عنوان مثال، هانا و همکارانش (۲۰۱۰) معتقدند که رفتارهای شجاعانه با برخی منابع شخصی و قدرتمند (مانند: انعطاف‌پذیری، خوش‌بینی، امید، گشودگی نسبت به تجربه)، نیروهای اجتماعی (مانند تأثیرات هنجاری) و ارزش‌ها و اعتقادات شخصی (مثلاً وفاداری، شایستگی) همراه می‌شوند، که تجربه ترس را کاهش می‌دهند و یا احتمال انجام رفتار

<sup>3</sup> Magnano

<sup>4</sup> Veard

<sup>5</sup> Verline

<sup>6</sup> Shelp

<sup>1</sup> Borton and Wise

<sup>2</sup> Ginevra

کیسفالوی، ۲۰۱۴). میشلی و همکارانش (۲۰۱۲) همچنین دریافتند که هنگامی که اشتباهات سازمانی تصحیح یا گزارش می‌شود، کارکنان به طور کلی سازمان را مثبت‌تر مشاهده می‌کنند. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده است که اطلاع‌رسانی (افشاگری) در موارد تقلب، موجب صرفه‌جویی در هزینه‌های قابل توجهی از دولت ایالات متحده و سایر سازمان‌ها شده است (کوهن، ۲۰۱۱). ابران<sup>۱۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۰) سه نوع شجاعت فیزیکی، اخلاقی و شجاعت بهبود (اکنون به عنوان شجاعت حیاتی) را شناسایی کردند. شجاعت فیزیکی، شامل ادامه تلاش‌های ناکام اجتماعی یا حالت رفتار فیزیکی و ریشه در پیگیری اهداف اجتماعی با ارزش دارد (به عنوان مثال، یک آتش‌نشان که انسانی را از ساختمان در حال سوخت نجات دهد). شجاعت اخلاقی، حالت‌های رفتاری صادقانه در شرایط وجود اختلاف عقیده، عدم رضایت، یا طرد می‌باشد (به عنوان مثال، ارائه مقاله سیاسی در مکان‌هایی با وجود مخالفین). شجاعت حیاتی، اشاره به مقاومت افکار یک بیماری یا ناتوانی حتی در شرایطی که پیامد مبهم است (به عنوان مثال، یک فرد با جراحی پیوند قلب، درمان‌های فشرده و پرهیز غذایی را ادامه می‌دهد حتی اگر بهبودی او حتمی نباشد). اغلب اشتراکات شاخه‌های شجاعت در مطالعات، شجاعت فیزیکی و اخلاقی هستند و اخیراً شامل شجاعت حیاتی/ روانی شده است. (لوپز، ۲۰۱۰). پانتتم<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۷) شجاعت اخلاقی را به عنوان نبود ترس در دفاع از ریشه‌های اخلاقی علی‌رغم عدم رضایت جامعه دانست. لوپز و همکارانش (۲۰۰۳) تعریف مشابهی از شجاعت اخلاقی دادند، «حالتی که اعتبار و صداقت بیشترین نزدیکی را با ابراز دیدگاه‌های شخصی در برخورد با اختلاف عقیده و طرد داشته باشد». ویژگی‌های شجاعت اخلاقی زمانی آشکار می‌شود که رهبران از گزارشات صریحی دفاع می‌کنند که نشان می‌دهد در آن مرتکب خطا شده‌اند و یا در زمان انتقاد سایرین، حقیقت را می‌گویند حتی اگر نتایج بسیار منفی داشته باشد، تصمیم‌های غیراخلاقی را به چالش می‌کشند، اعمال غیرممکن یا ناشیانه و بر مبنای تمایلات شخصی را مورد

در نظر می‌گیرند که از فعالیت‌های روزمره، گفتمان‌ها و روابط در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. در مطالعه نظری شجاعت در محل کار، هریس<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) مانند سربواستوا و کوپرریجر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، پیشنهاد کرده است که سازمان‌ها می‌توانند زمینه‌ای را ایجاد کنند که بتواند شجاعت را از طریق تمرین<sup>۳</sup>، مثال<sup>۴</sup> و خودآگاهی<sup>۵</sup>، تقویت کند. کیلمن و همکارانش (۲۰۱۰) شجاعت جمعی را از منظر متفاوت مورد بررسی قرار داده‌اند. هدف آن‌ها ارائه و ارزیابی شجاعت سازمانی است که شامل ابعاد عاطفی، شناختی و عملی است؛ آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که یک سازمان شجاع، سازمانی است که با وجود ترس، عمل می‌کند. اگر چه این دو مطالعه از رویکردهای مختلفی برای جلب شجاعت در زمینه گروهی استفاده می‌شود، اما آن‌ها به ظهور یک مفهوم جدید از شجاعت کمک می‌کنند (هاربور و کیسفالوی، ۲۰۱۴، ۲۰۰۹). شجاعت در سطح فردی، اغلب به شکل شجاعت اخلاقی، و در ادبیات مدیریتی، زنگ هشدار<sup>۶</sup> (کوهن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱، ۴۳)، اختلاف عقیده (مت و شاهین پور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱) و صدا یا اجازه صحبت در سازمان‌ها (جنتیل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) مورد بررسی قرار گرفته است. این اعمال بر افرادی (اغلب کارکنان یا مدیران میانی) قابل تعریف است که شجاعت به رسمیت شناختن اقدامات غیرقانونی (داخلی یا عمومی)، غیراخلاقی و فاسد را، در کنترل کارفرمایان خود می‌دانند (میشلی<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۱۲: ۱۳)؛ این افراد گاهی به عنوان قهرمان معرفی می‌شوند (کوهن، ۲۰۱۱). محققان در این جریان نه تنها بر اهمیت وجود افرادی در سازمان تأکید می‌کنند که در صورتی مرتکب اشتباه شوند باز هم حرف می‌زنند، بلکه همچنین ممکن است با موانع جدی و عواقب منفی روبرو شوند و نیاز به فرآیندهای سازمانی، نهادی و سازو کاری برای تسهیل چنین اقداماتی را، تشخیص می‌دهند (هاربور و

<sup>1</sup> Harris

<sup>2</sup> Srivastva and Cooperrider

<sup>3</sup> Practice

<sup>4</sup> Example

<sup>5</sup> Self-Knowledge

<sup>6</sup> Whistle-Blowing

<sup>7</sup> Kohn

<sup>8</sup> Matt and Shahinpoor

<sup>9</sup> Gentile

<sup>10</sup> Miceli

<sup>11</sup> Ibran

<sup>12</sup> Pantem

مجموعه‌ها که در واقع پیش‌نیاز شکل‌گیری و فعالیت این شرکت‌هاست، نیازمند داشتن حدی از شجاعت در خطرپذیری، مواجهه با مشکلات، بیان نظرات و اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدنظر خود در کسب و کار، علی‌رغم تمام مشکلات و چالش‌هایی همچون تحریم‌ها و مشکلات مالی است، خط‌مشی‌گذاری درست بر مبنای بکارگیری و اجرای بجای رویکرد شجاعت سازمانی چه در سطح فردی و چه در سطح تیمی و سازمانی می‌تواند زمینه‌های موفقیت و پیشرفت شرکت‌های دانش‌بنیان را فراهم نماید. در واقع از آنجا که فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان به جهت مشکلات و چالش‌های بیشمار و پیچیده‌ای که در کشور وجود دارد همواره سخت و مستلزم طراحی و اجرای خط‌مشی‌ها و سیاست‌های درست سازمانی و کسب و کاری است، شجاعت سازمانی و زمینه‌سازی برای بروز صحیح و اصولی آن در این شرکت‌ها از طریق شناسایی عوامل و مولفه‌های آن می‌تواند دستیابی به اهداف مدنظر این شرکت‌ها را میسر نماید. همچنین بر کسی پوشیده نیست که در زمینه شجاعت سازمانی، محیط دورنی و بیرونی سازمان در شکل‌گیری این رفتار تاثیر دارند. عواملی مانند محیط خارجی سازمان، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیستم‌های رسمی یا غیررسمی، ساختارها و قوانین سازمانی که می‌تواند زمینه‌ساز الزامات سازمانی برای شجاعت سازمانی است، یا اینکه باعث ایجاد ترس و دلسرد شدن و تضعیف شدن افراد در اجرای شجاعت می‌شود. به طور کلی در مطالعات اخیر به شجاعت سازمانی اندک پرداخته شده است، بطوری‌که تعاریف محدودی در ارتباط با محیط سازمانی و جو سازمانی ارائه شده است. چارچوب‌ها و الگوهای نظری کمی برای ادراک و شناسایی شجاعت سازمانی و خلق و نگهداری سازمان‌های شجاع وجود دارد. پژوهش‌های انجام شده در این زمینه بیشتر در حد یک نظریه باقی مانده و به بررسی جنبه‌های فردی شجاعت پرداخته‌اند. همچنین در زمینه خط‌مشی‌گذاری شرکت‌های دانش‌بنیان براساس رویکرد شجاعت سازمانی نیز پژوهشی انجام نشده است؛ لذا نیاز به ارائه الگوهایی جامع و مناسب در مورد ابعاد و مولفه‌های نظری و عملی شجاعت سازمانی است که بتوانند در پیاده‌سازی خط‌مشی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان به

مواخذه قرار می‌دهند، عقاید مخالف یا غیرمطلوب برای خود را مطرح می‌کنند، تصمیم‌های جنجالی و اختلاف برانگیز می‌گیرند، یا حوزه‌هایی را مورد نقد قرار می‌دهند که آشفتگی و رسوایی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. کومر و سکرکا (۲۰۱۷) شجاعت اخلاقی پایدار را به عنوان توانایی برای ادامه رفتار اخلاقی تعریف می‌کنند، حتی زمانی که اقدام اولیه باعث طرد، مقاومت و انتقام از یک سازمان شود. شجاعت اخلاقی پایدار در سازمان‌ها ممکن است کمتر از اعمال اخلاقی شجاعانه‌ای که منجر به آسیب‌زایی می‌شود، افشا شود، اما باز هم نمونه‌های قابل توجهی وجود دارد. در نهایت پانتم<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) شجاعت روانی را به عنوان برخورد با ترس‌های غیرمنطقی و اضطرابی که ما را در اسارت نگه می‌دارد توصیف کرد. این اعمال علی‌رغم خطرات روانی و ترس از دست دادن ثبات روانی انجام می‌شوند.

در مواجهه با واکنش و پاسخ سازمان به رفتارهای شجاعانه، فرد ممکن است روحیه خود را ضعیف ببیند. کومر و سکرکا (۲۰۱۸) کارآمدی اخلاقی و برنامه‌ریزی برای استقامت قبل از عمل شجاعت اخلاقی در محل کار را فراهم‌کننده حمایت برای عاملان آن می‌دانند، که پاسخ سازمانی را قابل کنترل می‌سازد. بنابراین پس از پاسخ سازمانی به عمل اخلاقی شجاعانه، عاملان این رفتار ممکن است نیاز به تقویت رفتار خود داشته باشند تا به تلاش خود در استمرار این رفتار ادامه دهند.

با توجه به تأثیر شگرف اقدامات شجاعانه در موفقیت بلندمدت سازمان‌ها، ضرورت بررسی عوامل موثر بر شکل‌گیری این رفتار در سازمان‌ها مهم می‌شود. بخصوص این موضوع در مورد شرکت‌های دانش‌بنیان، موضوع شجاعت سازمانی و خط‌مشی‌گذاری درست براساس رویکرد شجاعت سازمانی حائز اهمیت بالاتری نسبت به سایر شرکت‌هاست؛ چرا که این شرکت‌ها بسیار وابسته به سرمایه‌های خصوصی و البته سرمایه‌های انسانی (تخصص و دانش افراد) هستند و عدم تبیین خط‌مشی‌های درست سازمانی و کسب و کاری می‌تواند زمینه‌های شکست و از دست رفتن هم سرمایه‌های مادی و هم سرمایه‌های انسانی شود. از آنجا که بروز رفتارهای کارآفرینانه در این

<sup>۱</sup>Pantem

رفتارهای آسیب‌زا شده و مانع خسارت‌ها در سازمان‌ها شود.

### روش‌شناسی

انتخاب روش مناسب اولین و مهم‌ترین گام در فرآیند تحقیق پس از مشخص شدن زمینه و موضوع تحقیق است. پژوهش حاضر براساس هدف، تبیینی و اکتشافی است و درصدد آن است که مدل خط‌مشی‌گذاری با رویکرد سنجش شجاعت سازمانی را با استفاده از روش تحلیل نظریه بنیادین طراحی نماید. همانگونه که بیان شد، ضعف ادبیات موضوع در خصوص مدل‌های سنجش الزام به استفاده از این روش تحقیق را ایجاد کرده است. داده‌ها با استفاده از مرور ادبیات و مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان استانهای لرستان و خوزستان از طریق نمونه‌گیری هدفمند و در دسترسی، گردآوری شده است. مدیران این شرکتها، ۴۰ نفر که شامل ۷ نفر مدیر ارشد، ۱۴ نفر مدیر میانی و ۱۹ نفر مدیر عملیاتی که ۸ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۲۰ نفر کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر دانشجوی دکتری و دکتری بودند که از ۲۰ نفر مصاحبه گرفته شد البته از مصاحبه هفدهم به اشباع رسیدیم اما به دلیل گستردگی موضوع و طبیعت پیچیده فرهنگ، مصاحبه‌ها تا نفر بیستم به وقوع پیوست و با عدم تولید ارزش افزوده جدید در مصاحبه‌های مکرر انتهایی، مصاحبه‌ها متوقف گردید. برای تأمین دقت فرآیند تحلیل داده در این تحقیق از دو معیار روایی توصیفی<sup>۱</sup> و روایی تفسیری<sup>۲</sup> استفاده می‌شود:

برای تأمین روایی توصیفی، در این تحقیق از استراتژی «بازخورد مشارکت‌کننده»<sup>۳</sup> استفاده شده و کدهای توصیفی تولید شده برای دریافت بازخورد در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته و پس از دریافت نظرات آن‌ها، اصطلاحات لازم روی کدهای توصیفی اعمال شد. برای تأمین روایی تفسیری در این تحقیق از دو استراتژی «بازخورد مشارکت‌کننده» و «استفاده از توصیف‌گرهای با حداقل مداخله»<sup>۴</sup> استفاده شده است. در استراتژی بازخورد

عنوان یک ضرورت در پاسخ به محیط کنونی و سنجش واقعی آن کمک کنند. با توجه به اهمیت این موضوع و ضرورت پژوهش‌های میدانی در این زمینه در داخل و خارج کشور، در این پژوهش سعی شده است تا با بررسی ابعاد مختلف شجاعت سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان، مدلی جامع ارائه گردد تا توسط آن هم شجاعت سازمانی را تبیین و آن را مورد سنجش قرار دهد و هم در پیاده‌سازی خط‌مشی‌های سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان کاربردی باشد.

کارکنان یک سازمان همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای ایجاد رفاه، آسایش و امنیتشان قائل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. در واقع حمایت سازمانی ادراک شده، کیفیت تبادلات اجتماعی اتفاق افتاده بین کارمندان و مدیران را منعکس می‌کند. می‌توان گفت حمایت اجتماعی در سازمان در قالب حمایت سازمانی نمود می‌یابد که شامل احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قائل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست. ایجاد اشتغال و تولید ثروت از علم، از طریق تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت و همچنین تجاری‌سازی اختراعات، از مهمترین رسالت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شوند و موفقیت این شرکت‌ها در تحقق یافتن این رسالت‌ها، به عوامل و متغیرهای بسیاری بستگی دارد که یکی از این متغیرها، اجرای خط‌مشی‌های حمایتی دولت از مؤسسات دانش‌بنیان است. پژوهش حاضر، از دریچه دانش خط‌مشی‌گذاری به موضوع شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد سنجش شجاعت سازمانی نگریده و با بررسی رابطه اجرای خط‌مشی‌های دولت به تلفیق مباحث یاد شده پرداخته است. با توجه به اینکه چند سالی است که از تصویب و ابلاغ سیاست‌های حمایتی دولت از شرکت‌های دانش‌بنیان می‌گذرد، انجام آن، ضرورت دارد تا ارتباط یا عدم ارتباط خط‌مشی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان در جامعه آماری مورد نظر مشخص شود. در ضمن نتایج این پژوهش می‌تواند به خط‌مشی‌گذاران و متولیان اجرای خط‌مشی‌های حمایتی دولت از شرکت‌های دانش‌بنیان، در راستای افزایش میزان اثربخشی و تأثیر آن به افشاء

<sup>1</sup> Descriptive Validity

<sup>2</sup> Interpretative Validity

<sup>3</sup> Participant Feedback

<sup>4</sup> Low Inference Description

یکی از ابعاد تاثیرگذار بر ظهور و بروز شجاعت سازمانی است. این ویژگی‌ها که به شخصیت افراد بستگی دارد، شدت و ضعف آن از فردی به فرد دیگر متفاوت است. شجاعت سازمانی نیازمند برخی از ویژگی‌های شخصیتی است که بر شدت و کیفیت آن تاثیر دارند. مساله بعدی در بحث شرایط علی، انعطاف و تغییرپذیری است. شجاعت سازمانی نیازمند انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری است. هرچه سطح انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری یک فرد بیشتر باشد، بی‌تردید شرایط بهتری برای ظهور و بروز شجاعت سازمانی خواهد داشت.

راهبردهای شجاعت سازمانی، اقدامات و استراتژی‌هایی است که در پاسخ به پدیده اصلی یعنی شجاعت سازمانی باید انجام شوند. در این پژوهش مقوله فرعی توسعه منابع انسانی با اجماع دو کد خط مشی‌گذاری تشویق و پاداش و رفتار حمایتی مدیران به عنوان راهبردهای توسعه و ترویج شجاعت سازمانی شناسایی شدند. بی‌تردید خط مشی‌گذاری سیستم پاداش و تشویق می‌تواند تاثیر شگرفی بر ظهور و بروز شجاعت سازمانی داشته باشد. افرادی که در سازمان از خود شجاعت نشان می‌دهند، باید مورد تقدیر و تشکر قرار گیرند. این کار باعث تشویق همه کارکنان برای نشان دادن شجاعت از خود می‌شود.

شرایط زمینه‌ای، شرایط بسترساز مؤثر بر راهبردها و مولفه اصلی می‌باشند. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد ۱۳ کد مربوط به شرایط زمینه‌ای وجود دارد که می‌توان آن‌ها را با توجه به نزدیکی و شباهتشان به هم، به چهار دسته شجاعت در اندیشیدن، شجاعت در رفتار، شجاعت در گفتار و شجاعت روانی تقسیم کرد.

شرایط مداخله‌گر، شرایط گسترده و عمومی‌ای هستند که راهبردهای عمل و عکس‌العمل را تسهیل می‌کنند. مداخله‌گرها، مولفه‌هایی هستند که بر پدیده اصلی تاثیر می‌گذارند. ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی تحت عنوان مقوله فرعی بافتار سازمانی نام‌گذاری شدند. ساختار سازمانی منعطف و غیربروکراتیک فضایی را برای بروز شجاعت سازمانی در سازمان فراهم می‌کند و نیز فرهنگ سازمانی که در آن شجاعت سازمانی امری خوب و پسندیده تلقی گردد، بیشتر کارکنان را به انجام اقدامات شجاعانه ترغیب می‌کند.

مشارکت‌کننده، کدهای تفسیری حاصل تحلیل‌ها، در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و پس از دریافت نظرات آن‌ها، این نظرات بر روی کدهای تفسیری اعمال گردید. در استراتژی استفاده از توصیف‌گرهای با حداقل مداخله نیز محقق تلاش کرده است تا در ارائه تفسیرها حتی‌المقدور از جملات مصاحبه‌شوندگان (نقل قول) استفاده کرده و به گزارش پدیده، طبق روایات مشارکت‌کنندگان بپردازد. برای تأمین دقت یافته‌های تحقیق، بر اساس معیار روایی تئوریک<sup>۱</sup> عمل شده است. برای تأمین روایی تئوریک در این تحقیق از سنجش باورپذیری درونی<sup>۲</sup> و سنجش باورپذیری بیرونی<sup>۳</sup> تقسیم شده است.

در نهایت به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی استفاده می‌شود. این نرم‌افزار برای تحلیل‌های مبتنی بر کدگذاری و به ویژه برای روش تحلیل داده بنیاد مناسب است.

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله‌بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدها، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در جدول زیر کدهای باز، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوطه ارائه شده است. همانطور که پیشتر اشاره شد، در این پژوهش با ۲۰ نفر از افراد نمونه مصاحبه انجام شد. نتایج حاصل از مرحله کدگذاری باز، شناسایی و استخراج ۵۴ کد اولیه مرتبط با موضوع است. جدول ۱ این کدها را نشان می‌دهد. سپس با کدگذاری محوری به ۳۸ کد پالایش و تقلیل یافته است.

در این مرحله، مدل پارادایمی پژوهش در ۵ بعد، ۹ زیربعد و ۳۸ کد طبقه‌بندی شدند. شرایط علی، وقایعی هستند که بر پدیده تاثیر می‌گذارند. ویژگی‌های شخصیتی مانند عزت نفس بالا، صبوری، جدیت، پذیرش واقعیت و ...

<sup>1</sup> Theoretical Validity

<sup>2</sup> Internal Communicative Credibility

<sup>3</sup> External Communicative Credibility

جدول ۱: کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۱	خط مشی کارآفرینی	۱۹	تعقل	۳۷	رفتار قهرمانانه
۲	کمک کردن به همکاران	۲۰	خط مشی آینده‌نگری	۳۸	تعهد بالا
۳	نوع دوستی	۲۱	پذیرش واقعیت	۳۹	ایستادگی در برابر مشکلات
۴	شجاعت در رفتار	۲۲	جدیت	۴۰	صداقت
۵	خلاقیت و نوآوری	۲۳	صوری	۴۱	داشتن رفتار حمایتی
۶	خط مشی در کار	۲۴	فداکاری	۴۲	خط مشی گذاری تشویق و پاداش
۷	عدالت جویی	۲۵	عزت نفس بالا	۴۳	پایبندی به قوانین و مقررات
۸	میانه روی	۲۶	بالندگی فردی و سازمانی	۴۴	پایبندی به اهداف
۹	شجاعت در پذیرش اشتباه خود	۲۷	خلق فرصت جدید	۴۵	احساس قدرت و نیرومندی
۱۰	شجاعت در کلام	۲۸	رفتار حمایتی همکاران	۴۶	شجاعت روانی
۱۱	ریسک‌پذیری	۲۹	پاسخگو نسبت به عملکرد	۴۷	پشتکار
۱۲	فرهنگ سازمانی همگرا	۳۰	پایبندی به اخلاقیات	۴۸	داشتن نگرش مثبت
۱۳	تحمل و مدیریت ابهام	۳۱	انعطاف‌پذیری	۴۹	ساختار سازمانی منعطف
۱۴	شجاعت در تفکر	۳۲	پذیرش تغییرات	۵۰	رفتار حمایتی مدیران
۱۵	شجاعت در برابر مشتری	۳۳	سرسختی و سخت‌کوشی	۵۱	حمایت ساختاری از شرکت‌های دانش بنیان
۱۶	شجاعت در برابر رئیس	۳۴	صراحت لهجه	۵۲	تعالی سازمان
۱۷	اهداف، استراتژی‌ها و چشم‌انداز سازمان	۳۵	تسهیل‌گر رشد سازمان	۵۳	قدرت چانه زنی بالا
۱۸	شجاعت در برابر همکاران	۳۶	کمک‌های بازاریابی به شرکت‌های دانش بنیان	۵۴	قدرت حل مساله بالا

جدول ۲: شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدهای اولیه
شرایط علی شجاعت سازمانی	ویژگی‌های شخصیتی	عزت نفس بالا
		صبوری
		جدیت
		سرسختی و سخت‌کوشی
		صداقت
		پاسخگو نسبت به عملکرد
		پایبندی به قوانین و مقررات
		تعهد بالا
		تحمل و مدیریت ابهام
		رفتار حمایتی همکاران
انعطاف و تغییرپذیری		ایستادن در برابر مشکلات
		پذیرش تغییرات
		انعطاف‌پذیری
		پذیرش واقعیت
		شجاعت در پذیرش اشتباه خود



جدول ۳: راهبردهای شجاعت سازمانی

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدهای اولیه
راهبردها	توسعه منابع انسانی	خط مشی گذاری تشویق و پاداش رفتار حمایتی مدیران

جدول ۴: شرایط زمینه ای شجاعت سازمانی

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدهای اولیه
شرایط زمینه‌ای	شجاعت در اندیشیدن	خط مشی آینده نگری داشتن نگرش مثبت شجاعت در تفکر فداکاری
	شجاعت در رفتار	شجاعت در برابر همکاران شجاعت در برابر رئیس شجاعت در برابر مشتری پشتکار داشتن رفتار حمایتی رفتار قهرمانانه
شجاعت روانی	شجاعت در گفتار	صراحت لهجه قدرت چانه‌زنی
	شجاعت در رفتار	احساس قدرت و نیرومندی

جدول ۵: عوامل مداخله‌گر شجاعت سازمانی

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدهای اولیه
عوامل مداخله‌گر شجاعت سازمانی	بافتار سازمانی	ساختار سازمانی منعطف و غیربروکراتیک فرهنگ سازمانی همگرا

جدول ۶: پیامدهای شجاعت سازمانی

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	کدهای اولیه
پیامدها	توسعه و تعالی سازمان	خط مشی کارآفرینی تعالی سازمانی تسهیل‌گر رشد سازمان بالندگی فردی و سازمانی خلاقیت و نوآوری خلق فرصت‌های جدید برای شرکت های دانش بنیان

مولفه‌ای بیشتر از ۰/۷ باشد می‌توان گفت تک بعدی است. با توجه به جدول زیر، آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرهای اصلی بیشتر از مقدار ۰/۷ شده است. بنابراین می‌توان گفت وضعیت متغیرهای پژوهش از نظر پایایی درونی قابل پذیرش است. همچنین معیار  $AVE^1$  یا

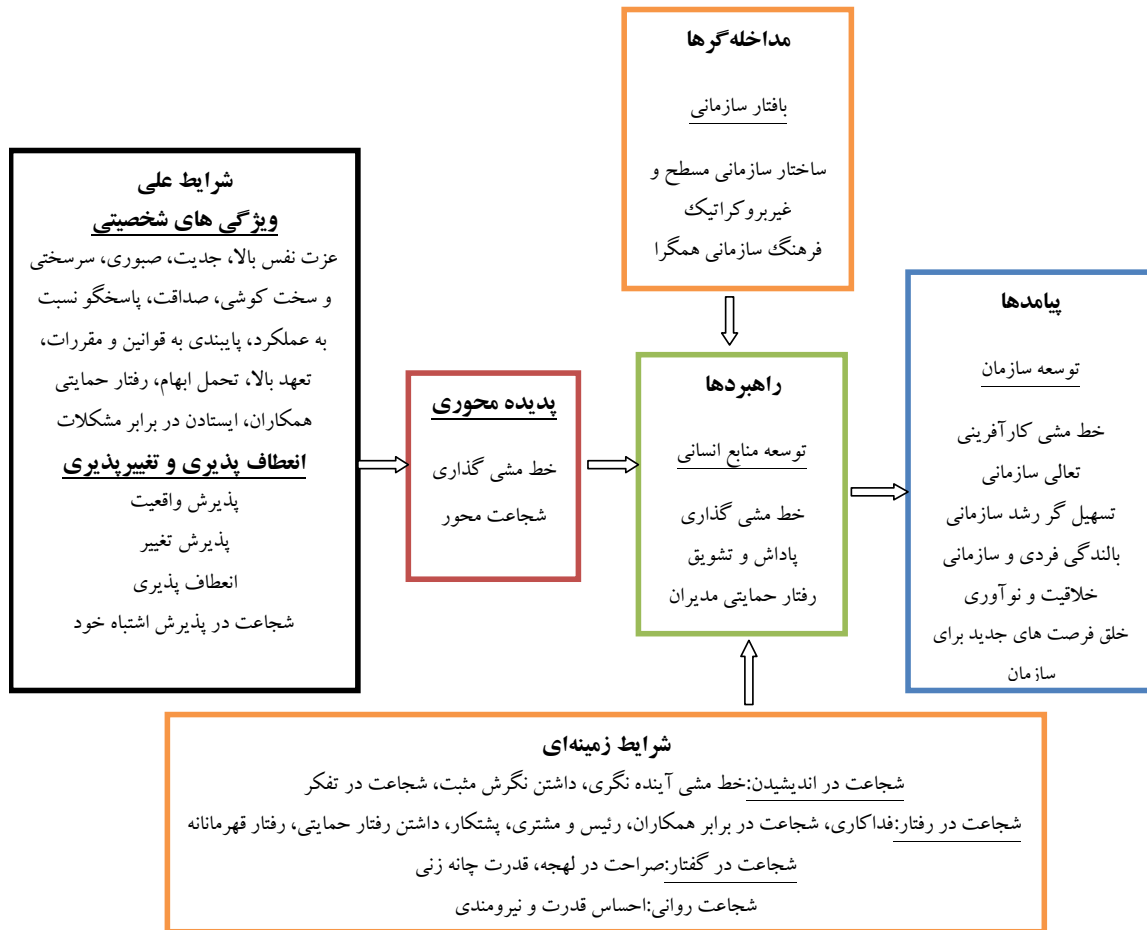
پس از مقوله‌بندی اصلی و فرعی کدها، حال نوبت به تبیین ارتباط این مقوله‌های اصلی با هم است. شکل ۱ این روابط را نشان می‌دهد.

یکی از معیارهایی که در مدل‌های اندازه‌گیری کنترل می‌شود، پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل، آلفای کرونباخ است. چنانچه این مقدار برای

<sup>1</sup> Average Variance Extracted

۷ مشاهده می‌شود، مقادیر حاصل شده برای تمام مولفه‌ها بیشتر از این مقدار شده است، در نتیجه روایی همگرایی عناصر تایید می‌شود.

میانگین واریانس توسعه یافته، نشان دهنده روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری متغیرها است. چنانچه این مقدار بیش از ۰.۵ باشد می‌توان گفت روایی همگرایی عناصر مدل مطلوب و قابل قبول است. بنابراین همانطور که در جدول



شکل (۱): طرح مدل پارادایمی

جدول (۷): وضعیت اجزای مدل

مؤلفه	آلفا	AVE	R Squre	Communality
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۸۵۲	۰/۸۴	۰/۷۲۴	۰/۷۷
انعطاف پذیری	۰/۷۰۴	۰/۶۷	۰/۷۲۱	۰/۶۸
بافتار سازمانی	۰/۷۴۷	۰/۶۱	۰/۶۱۱	۰/۶۱۸
شجاعت در رفتار	۰/۷۶۵	۰/۶۱۹	۰/۶۳۳	۰/۶۶
شجاعت در گفتار	۰/۷۱	۰/۶۴۲	۰/۸۲	۰/۷۶
شجاعت در اندیشیدن	۰/۷۲۱	۰/۵۸۱	۰/۵۱۵	۰/۵۶
شجاعت روانی	۰/۸۷	۰/۷۱۷	۰/۶۸۴	۰/۶۶۲
خط مشی توسعه منابع انسانی	۰/۸۳۲	۰/۷۱	۰/۶۲۸	۰/۶۱
توسعه و تعالی سازمانی	۰/۸۳	۰/۸۵۶	۰/۸۴۶	۰/۷۷۷

میان شخصیت و مقابله با آن موثر واقع شود و بر استفاده از استراتژی‌های خود تنظیمی تأثیر بگذارد. حال سوال اینجاست این ویژگی‌ها چه کاربردی در خط مشی‌گذاری سازمان دارند. در جواب این سوال باید گفت برای داشتن سازمانی شجاع، باید افراد شجاع را انتخاب نمود، بنابراین یکی از نکاتی که باید در سازمان به آن توجه شود، مبحث خط مشی استخدام و کارگزینی است که باید با انجام مصاحبه‌های دقیق و مرتبط، میزان برخورداری افراد از این دست ویژگی‌ها سنجیده شود و افراد برخوردار از این ویژگی‌ها استخدام شوند. البته به این مساله نیز باید توجه شود که ویژگی‌های افراد در طول زمان و شرایطی که در آن قرار دارند به مرور زمان ممکن است تغییر کند. بنابراین باید در طول زمان ارزیابی‌هایی به صورت مقطعی نیز انجام شود تا نسبت به برخورداری کارکنان از ویژگی‌های شخصیتی مورد بحث اطمینان حاصل شود.

- انعطاف و تغییرپذیری: پذیرش واقعیت، پذیرش تغییر، انعطاف‌پذیری و شجاعت در پذیرش اشتباه خود، مولفه‌هایی هستند که بر میزان بروز شجاعت سازمانی کارکنان تأثیرگذارند. اورت و ترمبلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و خلیل<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) نیز در یافته‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که انعطاف‌پذیری برای فعال کردن شجاعت اخلاقی امری حیاتی است. آن‌ها بیان داشته‌اند افرادی که بسیار انعطاف‌پذیر هستند، در تجربه‌های مختلف زندگی مؤثرترند و در شرایط مختلف سازگاری دارند. بنابراین انعطاف‌پذیری را می‌توان به عنوان اعتقاد به توانایی فرد برای غلبه بر افکار منفی و تفکر انتقادی در یک چالش مشخص، مانند چالش نیاز به شجاعت، تعریف کرد. نکته‌ای که در اینجا می‌توان به آن اشاره کرد این است که به منظور اطمینان از داشتن کارکنانی با میزان انعطاف و تغییرپذیری مناسب، باید در خط مشی استخدام به این موضوع توجه کرد.

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین ( $R^2$ ) است. ضریب تعیین، درصد واریانس تبیین شده در متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش را نشان می‌دهد. در روش PLS مقادیر میان (۱ تا ۰/۶۷)، (۰/۶۷ تا ۰/۳۳) و (۰/۳۳ تا ۰/۱۹) به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود. معیار اشتراک<sup>۱</sup> نیز کیفیت شاخص‌های اندازه‌گیری انعکاسی را برای هر بلوک می‌سنجد. این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری متغیرهای مشاهده شده در یک بلوک به وسیله مقادیر متغیر مکنون متناظر تبیین می‌شود. با مراجعه به جدول بالا مشخص می‌شود که تمام متغیرهای آشکار، متغیر بلوک خود را تبیین می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

الگوی خط مشی‌گذاری در مسیر سنجش شجاعت سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان که در این پژوهش پیشنهاد شده مبتنی بر چهار محور پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گرها است.

نتایج این پژوهش حاکی از اهمیت و جایگاه بالای خط مشی‌گذاری سنجش شجاعت سازمانی در توسعه و تعالی شرکت‌های دانش‌بنیان دارد. از یک سازمان با کارکنان شجاع، نسبت به سازمانی با کارکنان معمولی، انتظار موفقیت بیشتری باید داشت. در این بخش با توجه به نتایج حاصل شده، پیشنهادات اجرایی و کاربردی در هر یک از ابعاد مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود.

- ویژگی‌های شخصیتی: همانطور که مشخص شد ویژگی‌هایی مانند عزت نفس بالا، جدیت، صبوری، سرسختی و سخت‌کوشی، صداقت، پاسخگو بودن نسبت به عملکرد، پایبندی به قوانین و مقررات، تعهد بالا، تحمل ابهام بالا، رفتار حمایتی و ایستادن در برابر مشکلات از جمله ویژگی‌های شخصیتی‌ای هستند که از فردی به فرد دیگر ممکن است متفاوت باشند و البته بر روی شجاعت افراد نیز تأثیر دارند. مگنانو و همکارانش (۲۰۱۷) نیز رابطه میان شجاعت، ویژگی‌های شخصیتی و استراتژی‌های مقابله‌ای، را بررسی کرده‌اند و نشان دادند که شجاعت می‌تواند

<sup>2</sup> Everett and Tremblay

<sup>3</sup> Khelil

<sup>1</sup> Communality

شجاعانه و تشویق کارکنان برای آن هم می‌تواند به صورت مادی و معنوی باشد. داشتن رفتار حمایتی از کارکنانی که رفتار شجاعانه از خود بروز می‌دهند و ارائه پاداش به آن‌ها و تشویق سایر کارکنان به بروز اینگونه رفتارها از خود، می‌تواند منجر به ترویج این قبیل رفتارها در بدنه و شاکله سازمان شود. مدیران یک سازمان باید از این رفتارها حمایت کنند و خود الگوی برای ترویج شجاعت سازمانی شوند. از طرفی با توجه به اینکه شجاعت، و نیز ترسو بودن، ممکن است مسری باشد (پیوری<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۰)، رهبران سازمانی باید به عنوان یک الگو عمل کنند و در صورت لزوم یک موقعیت، رفتار شجاعانه‌ای داشته باشند. بعلاوه، با افزایش توجه به رفتارهای اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌ها، رهبری اخلاقی همچنین ممکن است از ارتقا اقدام شجاعانه و شجاعت اخلاقی در بین اعضای سازمان حمایت کند (کاجنکو و دیگران، ۲۰۲۰). همچنین از آنجا که محل کار بطور مداوم به عنوان مکانی گزارش می‌شود که رهبران فاقد قابلیت اطمینان هستند و کارمندان اغلب منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند تا اهداف جمعی را، نیاز به تحصیل شجاعت را نمی‌توان بیش از حد بیان داشت (دترت و برونو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمانی، توسعه منابع انسانی و متخصصان توسعه سازمان تلاش خود را در ارتقا ارزش شجاعت، رشد مهارت‌های «شجاعتی» در کارمندان و همچنین کاهش ترس از شکست در محل کار افزایش دهند.

شجاعت در رفتار: فداکاری، شجاعت در برابر همکاران، رئیس و مشتری، داشتن رفتار حمایتی، داشتن پشتکار در انجام کارها و در نهایت داشتن رفتار قهرمانانه از جمله مولفه‌هایی هستند که شجاعت در رفتار نامیده می‌شود. برای ترویج این گونه رفتارها در سازمان می‌توان الگوسازی کرد. برای مثال فردی که از خود گونه‌ای شجاعت رفتاری نشان داده، الگویی برای سایر کارکنان قرار گیرد. ضمن اینکه آگاهی‌بخشی و افزایش

بافتار شرکت‌های دانش بنیان: ساختار شرکت های دانش بنیان هرچه مسطح‌تر باشد و ارتباط میان کارکنان سطوح مختلف راحت‌تر و بیشتر باشد، می‌توان انتظار داشت بروز شجاعت سازمانی بیشتر باشد. علت آن هم این است که در یک ساختار سازمانی مسطح و غیربروکراتیک، بیشتر به روابط انسانی توجه می‌شود تا یک سازمان بروکراتیک و سلسله مراتبی. مساله بعدی فرهنگ سازمانی است. یک فرهنگ سازمانی همگرا یعنی فرهنگی که شجاعت سازمانی را ترویج دهد و سبب شود کارکنان از خود شجاعت به خرج دهند و فرهنگ سازمانی از این امر حمایت کند، از دیگر موارد تاثیرگذار بر بروز شجاعت سازمانی است. کاجنکو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۰) در راستای ارتباط بین ساختار سازمانی و شجاعت سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین این دو مولفه می‌تواند ارتباط مثبتی وجود داشته باشد. به طور مشخص، وورلین<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) اظهار داشتند که رفتارهای شجاعانه یک فرد می‌تواند بر سایر اعضای سازمانی تأثیر بگذارد، بنابراین احساس جمعی از شجاعت را افزایش می‌دهد. با توجه به این استدلال که عدم شجاعت مستقیماً با شکست در عملکرد سازمان ارتباط دارد، پیشنهاد می‌شود که شناسایی و حذف محدودیت‌هایی که شجاعت رفتاری را در تمام سطوح سازمانی سرکوب می‌کنند، می‌تواند برای حفظ عملکرد سازمانی رقابتی نقش اساسی داشته باشد (کاجنکو و دیگران، ۲۰۲۰). متناسب با ادبیات رو به رشد شجاعت در محل کار کوئر<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) و دلرت و برونو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) به اهمیت ایجاد و پایداری فرهنگ سازمانی که در آن می‌توان شجاعت رفتاری را توسعه داد و اعمال کرد، اشاره کردند.

توسعه منابع انسانی: یکی از مولفه‌های بسیار تاثیرگذار و اساسی در بحث ترویج و بروز شجاعت سازمانی بحث خط مشی پاداش و تشویق افراد به نشان دادن رفتارهای شجاعانه است. پاداش در قبال بروز رفتارهای

<sup>1</sup> Tkachenko

<sup>2</sup> Worline

<sup>3</sup> Koerner

<sup>4</sup> Detert and Bruno

<sup>5</sup> Pury

<sup>6</sup> Detert and Bruno

در سازمان هستند. کارآفرینی سازمانی نیز نتیجه خلاقیت و نوآوری است. داشتن کارکنان شجاع زمینه‌ساز خلق فرصت‌های جدید برای سازمان است. یک کارمند شجاع می‌تواند فرصت‌های جدید را برای سازمان شناسایی و یا حتی خلق کند. فقط باید به او فرصت داد، در دستیابی به نتیجه عجله نکرد و امنیت کاری او را تقویت کرد. در این شرایط فرد احساس بالندگی و تعالی می‌کند. نزد خود چنین خواهد اندیشید که سازمان به او اهمیت می‌دهد و او باید روز به روز تلاشش را بیشتر کند. در مجموع همه این موارد که گفته شد منجر به دستیابی به سازمانی متعالی و توسعه یافته می‌گردد.

وجود موانع و محدودیت در مراحل پژوهش جزء لاینفک هر پژوهش محسوب می‌شود و همین امر بستر مناسب برای پژوهش‌های آتی را فراهم می‌کند. این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نبوده و انجام آن با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. مهمترین محدودیت این پژوهش مربوط به ذات روش‌های پژوهشی کیفی می‌باشد. در پژوهش‌های کیفی برای اندازه‌گیری و گردآوری داده از ابزارهایی نظیر مصاحبه و پرسشنامه استفاده می‌شود که در این رابطه زمینه‌هایی نظیر احساسات، عواطف، نگرش‌ها و برداشتها بر روی داده‌ها اثر می‌گذارد.

#### مراجع

1. Abedi Sharibani, Ali Akbar, Seyyed Jalili, Mehrdad, Nasr Esfahani, Ali. (2015). Examining the relationship between good character and organizational commitment and organizational silence, *Public Administration Perspective*, 9(34), 87-110.
2. Baker, S. D., & Comer, D. R. (2012). Business ethics everywhere: An experiential exercise to develop students' ability to identify and respond to ethical issues in business. *Journal of Management Education*, 36(1), 95-125.
3. Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2018). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 28(2), 116-130.
4. Comer, D. R., & Vega, G. (2008). Using the PET assessment instrument to help students identify factors that could impede their moral behavior. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 129-145.

دانش کارکنان در مورد شجاعت سازمانی و رفتارهایی که مصداق شجاعت رفتاری هستند می‌تواند بر بروز این رفتارها در سازمان تاثیرگذار باشد.

- شجاعت در گفتار: درست است که یکی از شرایط زمینه‌ای در بروز شجاعت سازمانی، شجاعت در گفتار است؛ ولی وقوع آن به وجود مولفه‌هایی مانند حمایت مدیران و همکاران دارد. کارکنان باید اطمینان داشته باشند که اگر با صراحت لهجه با همکاران یا مدیران بالادستی خود صحبت کنند، مواخذه نمی‌شوند. یا اینکه بتوانند سر موضوعات با مدیران ارشد و میانی بحث منطقی کنند برای آن‌ها تبعات بدی ندارد.

- شجاعت در اندیشیدن: کارکنان یک سازمان باید این را در خود ببینند که می‌توانند در هر زمینه‌ای بیان‌دیشند. خود را از تفکر در زمینه‌های مختلف محروم نکنند. این لازمه شجاعت رفتاری و گفتاری است. بنابراین زمانی ما شاهد بروز رفتارهای و گفتارهای شجاعانه خواهیم بود که کارکنان ما قدرت اندیشیدن را داشته باشند و به خود این اجازه را دهند که در همه زمینه‌های سازمانی بتوانند فکر کنند و نظر بدهند.

- شجاعت روانی: یک فرد شجاع باید احساس قدرت و نیرومندی کند. مدیران یک سازمان می‌توانند با بررسی و تشخیص میزان شجاعت روانی کارکنان، آن را تقویت یا متعادل کنند.

- توسعه سازمانی: نتیجه وجود شجاعت سازمانی و داشتن کارکنانی شجاع؛ رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان، خط مشی کارآفرینی، تعالی سازمانی، تسهیل رشد سازمانی، خلق فرصت‌های جدید برای سازمان و بالندگی فردی و سازمانی می‌باشد. فقط در یک سازمان شجاع است که خلاقیت و نوآوری توسعه می‌یابد. زیرا اگر کارکنان یک سازمان اجازه ابراز عقاید و ایده‌های جدید را نداشته باشند، نمی‌توان از آن‌ها خلاقیت و نوآوری را انتظار داشت. کوثرنر (۲۰۱۴) از ارتباط بین اقدامات شجاعانه و نوآوری در سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند و شجاعت در اندیشیدن، شجاعت در رفتار و شجاعت در گفتار به همراه پاداش مادی و معنوی، از جمله زمینه‌سازهای بروز خلاقیت و نوآوری

5. Comer, D. R., & Vega, G. (2011). *Moral courage in organizations: Doing the right thing at work*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
6. Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2), 593-639.
7. Everett, J., & Tremblay, M. S. (2014). Ethics and internal audit: Moral will and moral skill in a heteronomous field. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 181-196.
8. Ginevra, M. C., & Capozza, D. (2015). *Il coraggio: dalle definizioni ad alcune considerazioni per le attività di counselling [Courage: From definition to some suggestions for counselling activities]*. In L. Nota, & S. Soresi (Eds.). *Il counselling del futuro* (pp. 111-122). Padova, Italy: Cleup.
9. Ginevra, M. C., Magnano, P., Lodi, E., Annovazzi, C., Camussi, E., Patrizi, P., & Nota, L. (2018). The role of career adaptability and courage on life satisfaction in adolescence. *Journal of Adolescence*, 62, 1-8.
10. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.
11. Griffith, J. L. (2013). Existential inquiry: Psychotherapy for crises of demoralization. *The European Journal of Psychiatry*, 27(1), 42-47.
12. Haidt, J. (2003). *Elevation and the positive psychology of morality*. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 275-289). Washington, DC: American Psychological Association.]
13. Hannah, S.T., Sweeney, P.J. and Lester, P.B. (2010). *The courageous mind-set: a dynamic personality system approach to courage*. in Pury, C.L.S. and Lopez, S.J. (Eds) *The Psychology of Courage*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 125-148.
14. Hasanzadeh Pesikhani, Mohammad Sadegh, Hasanzade Samarin, Toraj, Foonon Hasani, Behnaz. (2018). Investigating the relationship between Niko's character and organizational commitment and organizational silence, *Public Administration Perspective*, 9(34), 107-130.
15. Khelil, I., Hussainey, K., & Noubbigh, H. (2016). Audit committee-internal audit interaction and moral courage. *Managerial Auditing Journal*, 31(4/5), 403-433.
16. 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.
17. King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage.
18. Koerner, M. M. (2014). Courage as identity work: Accounts of workplace courage. *Academy of Management Journal*, 57(1), 63-93.
19. Lacayo, R., & Ripley, A. (2002). *Persons of the year: Sherron Watkins of Enron*. Coleen Rowley of the FBI, Cynthia Cooper of WorldCom. *Time*, 160, 32. (December 30).
20. Lopez, S. J., O'Byrne, K. K., & Petersen, S. (2003). *Profiling courage*. In S. J. Lopez, & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 185-197). Washington, DC, US: American Psychological Association.
21. Lopez, S. J., Rasmussen, H. N., Skorupski, W. P., Koetting, K., Petersen, S. E., & Yang, Y. T. (2010). *Folk conceptualizations of courage*. In C. L. S. Pury, & S. J. Lopez (Eds.), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue* (pp. 23-45). Washington, D. C.: American Psychological Association.
22. Magnano, P., Paolillo, A., & Giacominielli, B. (2015). Dispositional optimism as a correlate of decision-making styles in adolescence. *SAGE Open*, 5(2).
23. 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.
24. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, D. C.: American Psychological Association.
25. Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
26. Pury, C. L., Lopez, S. J., & Key-Roberts, M. (2010). *The future of courage research. The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*, 229-235.
27. Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2020). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899-915.



## The Policy Model of Knowledge-Based Companies with Measuring Organizational Courage Approach

Somayyeh Baramond<sup>1</sup> - Mohammad Hakkak<sup>2\*</sup> - Reza Sepahvand<sup>3</sup> - Mahmood Reza Esmaili<sup>4</sup>

### Abstract

**Background:** Courage is important and necessary for ethical behavior in organizational environments that moves people in the right and moral direction. Policy Making in knowledge-based companies on organizational courage is to expose harmful behaviors and prevent them.

**Objective:** To present the policy model of knowledge-based companies by measuring organizational courage.

**Methods:** Based on a mixed research approach; In the first stage, in the qualitative part with the foundational data theory method and the method of interviewing managers, through 20 interviews up to the theoretical saturation, information was collected, and in the second stage, quantitative research, relying on the paradigm model, designed a questionnaire and 40 samples with SmartPLS software was reviewed and the final model was presented.

**Findings:** five main components and nine components were extracted; Causal conditions (characteristics, flexibility and changeability), intervening component (organizational structure), strategy component (human resources development), background conditions component (behavioral courage, verbal courage, courage in thinking and mental courage) and finally the consequences component with sub-component organizational development.

**Conclusion:** Knowledge-based companies, which are based on private capital and specialized knowledge of individuals, must bravely receive the expert opinions of individuals and involve their opinions in managerial decision-making in order to implement organizational policies.

**Key Words:** Policy, Model, Organizational Courage, Knowledge-Based Companies.

---

<sup>1</sup> PhD Student of Organizational Behavior Management, Department of Management, Faculty of Economy and Administration Science, Lorestan University, Lorestan, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economy and Administration Science, Lorestan University, Lorestan, Iran (Corresponding Author).

<sup>3</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Economy and Administration Science, Lorestan University, Lorestan, Iran.

<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economy and Administration Science, Lorestan University, Lorestan, Iran.