



طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی با رویکرد داده بنیاد

اکبر حسن پور

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران

بیژن عبدالهی

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران

سعید جعفری نیا

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران

فاطمه سهرابی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران (نویسنده مسئول)
sohrabi554@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۰/۰۲

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۱۱

چکیده

برای داشتن نظام مدیریتی موثر و کارآمد بایستی مدیرانی مقتدر و شجاع تربیت نمود. هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی است که با استفاده از رویکرد داده بنیاد به صورت کیفی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران سازمانهای دولتی استان کردستان می باشند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین انجام گرفت. روش نمونه‌گیری نظری، با تکنیک هدفمند و گلوله برفی بود که بر مبنای آن مصاحبه با مدیران سازمانهای دولتی انجام شد. داده‌ها بعد از انجام ۱۱ مصاحبه، تکراری و اشباع نظری حاصل شد ولی ۱۵ مصاحبه انجام شد. نتایج داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، منتج به ایجاد ۱۴۰ کد، ۸ مفهوم، ۳ مقوله اصلی و شکل‌گیری نظریه داده بنیاد در حوزه تدوین الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی گردید، الگوی نهایی بر اساس یافته‌ها در سه محور ابعاد شجاعت مدیریتی، عوامل موثر بر ایجاد شجاعت مدیریتی و پیامدهای شجاعت مدیریتی در سازمانها بر اساس داده‌های حاصل از نظرات مدیران تدوین شد.

واژه‌های کلیدی: شجاعت، شجاعت مدیریتی، سازمانهای دولتی، داده بنیاد.

۱- مقدمه

امروزه مدیریت و رهبری از ارکان اصلی در سازمان و جامعه است لذا هدایت و رهبری در سازمان‌های دولتی، مهم و حساس است (عمید عثمان^۱، ۲۰۱۸). اهمیت و نقش مدیریت در کشور ما که از وسعت زیاد و موقعیت جغرافیایی و آب و هوای به نسبت مناسب و منابع سرشار طبیعی و نیروی انسانی بالقوه برخوردار است، بیش از پیش احساس می‌گردد (احمدی و بذرافشان، ۱۳۹۲). از این رو مدیران برای موفقیت در چنین سازمان‌هایی تنها به توانایی‌های مدیریت خود تکیه نکرده و سعی می‌کنند بهره‌وری سازمان خویش را از طریق تقویت خصیصه رهبری در خود بالا ببرند (میشل^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). رهبری موضوعی است که من باب آن نظریه‌ها و بحث‌های زیادی مطرح شده است و در ادبیات ابتدایی مدیریت نیز می‌توان ریشه آن را یافت. همچنین صاحب نظران سازمانی برای اعمال آن سبک‌ها و رویه‌های خاصی را تعریف کرده‌اند (پلانسکی و یامارینو^۳، ۲۰۰۹). در دانش مدیریت، رهبری سازمان در کنار سایر وظایف مدیر یکی از وظایف اساسی و مهم تلقی می‌شود و نقش پر اهمیتی در اثربخشی سازمان ایفا می‌کند و رمز موفقیت مدیران در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی آن‌ها است. بر اساس نظریه‌های جدید مدیریت، نقش مدیر در مقام رهبری شامل روابط متقابل وی با مرئوسان است (براون^۴، ۲۰۰۷). اهمیت و ضرورت رهبری از آنجا ناشی می‌شود که مدیر باید نیازمندی‌های روانی افراد را با مقاصد سازمان وفق دهد و رسالت وی بر دو پایه تعالی و تولید استوار است (مهرام و دشتی، ۱۳۸۸، کامرون^۵ و همکاران، ۲۰۰۳). در حالی که ویژگی‌های شخصیتی مانند تمامیت به عنوان بخش‌های کلیدی رهبری ذکر شده است (بیس و استیدلمر^۶، ۱۹۹۹؛ براون و توینو^۷، ۲۰۰۶؛ میشل و همکاران ۲۰۱۴)، اخیراً دانشمندان شروع به مطالعه دقیق ماهیت و اثرات این ویژگی‌ها کرده‌اند. تمامیت بیشترین توجه را در این زمینه به دست آورده است (سیمونس^۸، ۲۰۰۷؛ سوسیک^۹ و همکاران، ۲). پلانسکی و یامارینو (۲۰۰۹) در مقاله خود در مورد تمامیت رهبر، اشاره کردند که اگرچه تمامیت به عنوان یک عنصر کلیدی در اکثر نظریه‌های رهبری ذکر

شده است، تحقیق در مورد خود تمامیت بسیار کم است. آن‌ها نشان دادند که وضعیت در مورد یکی دیگر از ویژگی‌های مهم رهبری یعنی شجاعت، نیز دچار همین مشکل باشد. شجاعت به عنوان جنبه کلیدی در رهبری کاریزماتیک (شامیر^{۱۰} و همکاران، ۱۹۹۳)، رهبری اصیل (می^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۳)، رهبری اخلاقی (براون، ۲۰۰۷) و رهبری معنوی (فری^{۱۲}، ۲۰۰۳) می‌باشد، با این حال هیچ کدام از این نظریه‌ها تست یا توضیح خاصی از نقش شجاعت در تقویت اثر رهبری ارائه نمی‌دهند.

همانطور که بعضی از تحقیقات اخیر نشان داده است کمبود تمرکز بر شجاعت در حال تغییر است (جنتری^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۳؛ هاربر و کیس فالوی^{۱۴}، ۲۰۱۴؛ کورنر^{۱۵}، ۲۰۱۴؛ ساچنکو^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۸).

ساسیک و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه خود با موضوع اهمیت نسبی صفات شخصیتی برای عملکرد مدیران در سطوح بالاتر، دریافتند که وجوه رفتاری تمامیت و شجاعت (که به عنوان شجاعت در مقاله آنها بکار گرفته شده) دو عامل مهم پیش بینی کننده فضاقت برای عملکرد اجرایی مدیریت در سطح بالا بودند. آن‌ها بر این باور هستند که شجاعت باعث می‌شود که مدیران در سازمان‌ها برای حفظ مأموریت سازمان، حتی در مواجهه با مخالفت توانمند شوند. امروزه بزرگترین مشکلات مانند گرسنگی، فقر، بیکاری، نابرابری، فساد، تروریسم و جنگ، کمبود آزادی، عدالت، جهانی سازی ناعادلانه و تخریب محیط زیست باعث ایجاد بحران، تشویش و اضطراب در جوامع می‌شود. چنین مشکلاتی بسیاری از مردم در سراسر جهان را تهدید می‌کنند و نسل‌های آینده را در معرض خطرات زیادی قرار می‌دهند (ماربر^{۱۷}، ۲۰۰۸). شیوه‌های رهبری معاصر این مشکلات را حل نمی‌کند. اکثر مردم، بسیاری از دانشمندان و محققان بر این باورند که خط مشی‌های سیاسی و اقتصادی فعلی شیوه‌های رهبری معاصر قادر به حل مسائل جاری نخواهد بود و آن‌ها باید تغییر کنند (کولیس^{۱۸}، ۲۰۰۹؛ کلمن^{۱۹}، ۲۰۱۱؛ روس^{۲۰}، ۲۰۱۲؛ استیگلitz^{۲۱}، ۲۰۱۲). بسیاری از مدیران در سراسر جهان بیشتر از منافع خود و منافع گروه‌های سیاسی و اقتصادی

روند توسعه‌ای شده است. در یک نظام مدیریتی سیاسی، محافظه‌کار و غیرشفاف به‌طور قطع خلاقیت و ابتکار عملی بروز پیدا نمی‌کند، بهره‌وری جایگاهی ندارد و صرفاً منابع و منافع کوتاه‌مدت و تسکینی مدنظر است. (سلطانی ۱۳۹۳) آنچه در این میان تعیین‌کننده است قدرت چانه‌زنی و ارتباطات سیاسی مدیران است. به‌طور طبیعی زمانی که نظام مدیریتی مصلحتی و سیاسی شود بر حقایق و واقعیت‌های منفی که در عزل و نصب‌ها تعیین‌کننده است، سرپوش گذاشته می‌شود و صرفاً برخی نشانه‌های مثبت برجسته می‌گردد. در گذر زمان مشکلات و چالش‌ها انباشته شده و به وضعیتی می‌رسد که هر مدیری با فرض مشکلات انباشته، تصدی امور را بر عهده گرفته و روند مدیریتی خود را با نگاه حفظ وضع موجود پیش می‌برد نتیجه این روند هم چیزی جز انباشت بیشتر مشکلات و معضلات در حوزه‌های مختلف و گسترش فساد و نابرابری نیست. طبعاً از درون چنین نظامی رونق اقتصادی و توسعه‌ای بیرون نمی‌آید. تجربه کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای نوظهور اقتصادی نشان می‌دهد که هرگاه نظام اقتصادی از مدیران خلاق، شجاع، باتجربه و غیرسیاسی بهره برده توانسته زمینه جهش و رونق اقتصادی را فراهم سازد. اقتصاد ایران چند سالی است با معضل پیچیده رکود تورمی دست‌وپنجه نرم می‌کند و در خیلی مواقع انتخاب سیاسی مدیران و عدم شجاعت لازم در مدیریت باعث اینگونه اتفاقات در حوزه‌های مختلف اقتصادی، عمرانی، فرهنگی و ... شده است. (ترابی ۱۳۸۴) مطالعات و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عمده آسیب‌های عملی (اجرایی) توسعه مدیریت کشور ما شامل موارد متعدد می‌باشد ۱- ضعف، کاستی و خامی در برنامه ریزی، ۲- عدم کارایی لازم برای برخی مدیران و تصمیم‌گیرندگان ۳- سازمان‌های دولتی ضعیف و وجود فساد اداری ۴- ضعف در نظارت و کنترل ۵- نبود ساز و کار حل منازعه در میان نخبگان سیاسی کشور و تضعیف بخش خصوصی است (ترابی ۱۳۸۴)

در سازمان‌های دولتی ایران؛ اغلب مدیران ابزار لازم برای مدیریت را در اختیار ندارند و میتوان گفت عمده این ناکارآمدی‌ها ناشی از کاستی‌های آموزشی و تربیتی، عدم وجود تخصص‌های لازم در کنار شجاعت، تعهد و

که آن‌ها را در این موقعیت‌ها قرار داده‌اند، محافظت می‌کنند (سین^{۲۲}، ۲۰۱۳). مدیران انتخاب شده یا منصوب شده در بسیاری از سازمان‌ها به نفع طرفداران خود کار می‌کنند (گالبریت^{۲۳}، ۱۹۹۶؛ ریچ^{۲۴}، ۲۰۱۰). همچنین، بسیاری از مدیران دولتی از منافع خود، منافع شرکت‌ها و گروه‌های سیاسی حمایت می‌کنند که از نظر مالی و سیاسی در انتخاب آنان از آن‌ها حمایت می‌کنند (سین، ۲۰۱۳). خط مش‌های سیاسی و اقتصادی آن‌ها به‌طور عمده بر اهداف کوتاه مدت به منظور حصول نتایج سریع متمرکز شده درحالی‌که حل مشکلات دشوار که ممکن است حتی در طولانی مدت برای جامعه زیان‌آور باشند را فراموش می‌کنند (ماربر، ۲۰۰۸؛ کولیس، ۲۰۰۹، سین، ۲۰۱۳). سیاست‌های اقتصادی و سبک‌های رهبری معاصر گروه‌های نابرابر ۱٪ در برابر ۹۹٪ در بسیاری از کشورها براساس آمار درآمد و ثروت را ایجاد کرده است (استیگلن، ۲۰۱۲).

بعضی از دانشمندان معتقدند که شیوه‌های مدیریتی و رهبری معاصر تغییر یافته است و آن‌ها به یک پایان به عنوان رهبری تغییر یافته از رهبران فردی به پیروان رسیده‌اند (استیگلن، ۲۰۱۲؛ ریفکین^{۲۵}، ۲۰۱۱، کلرمن^{۲۶}، ۲۰۱۲). به نظر می‌رسد روند شیوه‌های مدیریتی بعضی مدیران ناکارآمد است و تغییر پارادایم جدیدی را طلب می‌کند که نیاز به تغییرات بنیادین سیاسی، اقتصادی و اجتماعی یک سازمان و یک ملت دارد (سین، ۲۰۱۳). بنابراین، عدم صلاحیت به تنهایی دلیل کاملی برای بی‌کفایتی نشان داده شده مدیران نیست، آن‌ها به‌طور مستقیم و وجداناً مسئول آن اقدامات خود هستند که منجر به آسیب و شکست سازمان می‌شود. این مسئله مهم در بحث اخلاقی به اندازه کافی مورد توجه نبوده است چرا که برخی رهبران با استانداردهای اخلاقی و معنوی بالا عمل می‌کنند؛ در حالی که دیگران، به همان اندازه زیرک و ظاهراً هوشمند نیستند (بانگری^{۲۷}، ۲۰۱۲). یکی از آفت‌های بزرگ توسعه‌ای در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، نبود نظام مدیریتی شفاف، شجاع، غیرسیاسی و غیرحرفه‌ای است. این خلأ بزرگ هزینه‌های سنگینی را به کشورها تحمیل کرده و موجبات کنندی، پرهزینه‌شدن و انحراف

وجدان و ایمان است و مشاهده میشود مدیران بر مبنای شاخص‌های علمی و شایسته‌سالاری کمتر منصوب میگردند (بهشتی ۱۳۷۲).

بر این اساس باید گفت ساختار سازمانی در کشور ما، نیازمند مدیران شجاع و نترس در تمام سطوح مدیریتی است از این رو برآن شدیم تا با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی جامعی برای شجاعت‌مدیریتی در دستگاههای اجرایی طراحی نماییم. بدین منظور سوال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی شجاعت‌مدیریتی در دستگاههای دولتی چگونه است؟

۲- مبانی نظری پژوهش

شجاعت اغلب با رفتار اخلاقی درست در شرایط دشوار و حساس عجین است، برای مثال، صحبت کردن یا پافشاری برای آنچه که درست است حتی زمانی که مخالفت‌ها وجود دارند و یا عمل بر اساس اعتقادات، زمانی که ایده‌ها توسط دیگران غیرمعمول شمرده می‌شود، اغلب شجاعانه به نظر می‌رسد (واتسون، ۲۰۰۳). شجاعت همچنین به انسان کمک می‌کند تا در برابر فشارهای بیرونی ایستادگی کند و تمایل خود را برای انجام کارهای درست حفظ کند (اوسوالد^{۲۸} و همکاران، ۲۰۱۰). شجاعت در عمل، به معنی یک عامل قاطعیت در تصمیم‌گیری است تا ایده‌هایی را ارائه کند که ممکن است خوشایند دیگران نباشد (واتسون، ۲۰۰۳). سوسیک و همکاران (۲۰۱۲) این ایده را با بیان اینکه لازم است که نیت را با اقدامات در مواجهه با مشکلات سازگار کنیم، ارائه کردند. سوسیک و همکاران (۲۰۱۰) شاید تعریف جامع‌تری از شجاعت داشته باشند که حاوی توان عاطفی است که شامل تمایل به انجام اهداف در مواجهه با خطر، عدم اطمینان، ریسک، سختی و شامل قدرت‌های شخصیتی شجاعت، استقامت، تمامیت و سرزندگی است. داشتن شجاعت در یک سازمان دارای مزایایی است، به خصوص آن که به ایجاد یک جهت برای دراز مدت کمک می‌کند و ابزاری را برای حرکت بدون هیچ‌گونه ترس تضمین می‌کند (ساروس و کوپر^{۲۹}، ۲۰۰۶). شجاعت‌مدیریتی یکی از ابعاد برآمده از سبک‌های مدیریتی می‌باشد، طبق بررسی‌ها مدیرانی که دارای این خصلت

هستند وجه تمایزهای (درک منطقی از مشکلات، داشتن قدرت تعارض، عدم حس دل‌سردی از حل مشکلات کارکنان، قدرت صراحت در بیان یک تصمیم دشوار در سازمان و اقتدار در بیان بایدها و نبایدها) را در رفتار مدیریتی خود به همراه دارند. فقدان شجاعت‌مدیریتی می‌تواند موجب آسیب قابل توجهی از نظر بهره‌وری و عملکرد سازمان شود. علاوه بر این، رهبران که از فقدان شجاعت‌مدیریتی رنج می‌برند، اعتبار خود را از دست می‌دهند و مورد بی‌احترامی کارکنان قرار می‌گیرند (هریس، ۱۹۹۹؛ کیلمان و همکاران، ۲۰۱۰، ریت، ۲۰۰۵). بعضی اوقات، شجاعت ممکن است ساکت و کم‌خطر باشد، با تلاش مداوم در برابر یک مانع دشوار و نه از طریق انفجار انرژی، نشان داده می‌شود. بنابراین، این مهم است که تشخیص دهیم که چه عملی (و کدام یک از اقدامات) در شرایط، متناسب است - آیا این موضع‌گیری، فرار، یا تسلیم شدن است. (هریس، ۱۹۹۹؛ پاتمن، ۲۰۰۱)، شاید به همین دلیل باشد که در زمان ارسطو، مقصود رایج این بود که شجاعت باید در کنار فضایل دیگر مانند خرد و عدالت اعمال شود (هریس، ۱۹۹۹). هریس براساس مطالعات اخیر خود مشاهده کرد که بین شجاعت و درستی نیز ارتباط وجود دارد. این نشان می‌دهد که باید به آنچه که واقعاً در هر موقعیت خاص نیاز است، توجه جدی داشته باشیم. طبق گفته هریس، شجاعت نیز یکی از چهار فضیلت دین در سنت غربی است و یک فضیلت اصلی تصمیم‌گیری در مورد اقدامات شجاعانه است، و میزان شجاعتی که انتظار می‌رود نیز تحت تاثیر اعتقادات، ارزش‌ها و ترجیحات فرد قرار دارد (هریس، ۱۹۹۹؛ پاتمن، ۲۰۰۱؛ نرخ، ۲۰۰۵؛ نرخ و همکاران، ۲۰۰۷). این ارزش‌ها می‌توانند بر اساس جنسیت فرد؛ فرهنگ ملی، جامعه یا خانواده؛ و سطح زندگی باشد (ریت، ۲۰۰۵) مفاهیم شجاعت را می‌توان روی یک پیوستار قرار داد که در یک سوی آن بی‌باکی و در سوی دیگر ترسوئی است که شجاعت در میانه‌ی آن قرار دارد (یارلی، ۱۹۹۰^{۳۰}). اعمال شجاعانه، با فعالیت‌های ظاهراً مشابه با فعالیت‌هایی که شبیه شجاعت هستند اما فاقد عناصر مهم آن می‌باشد در تقابل است و برای فریب دیگران در نظر گرفته شده است. برای نمونه فردی که

اگرچه تفاوتها و شباهت‌های شجاعت در تحقیق برای معنی شجاعت انحرافات را ایجاد می‌کند، این انحرافات موانع ایجاد شده، نبود موافقت درک شجاعت واقعی را کمتر رنج آور می‌کند. علیرغم تعاریف بی شمار از شجاعت، ابعادی مثل اراده و قصد، ترس، خطر و هدف بارز شناسایی شده است. تعاریف بی‌شمار از شجاعت پایه‌ای قوی ایجاد کرده است. تا به امروز فقدان تعریف عملیاتی این سازه که پایه‌ی نظریه‌های صریح باشد به چشم می‌خورد. تمام تلاش‌های تعریف شجاعت پیشرفت کاملی در حیطه‌ی موافقت بر سر تعریف مفهومی ندارند. مفاهیم مختلفی از شجاعت وجود دارد، تعدادی از آنها در جدول شماره ۱ مورد بررسی قرار می‌گیرد (ریت و همکاران، ۲۰۰۷).

با توجه به اهمیت تاثیر شجاعت در دو دهه اخیر، پژوهش‌های کیفی معدودی در این زمینه صورت گرفته است که در قالب جدول ۲ به آنها اشاره میشود.

شجاع است اهداف سوء استفاده از دیگران برای سود خود را ندارد (پالون^{۳۱} و هنسی^{۳۲}، ۱۹۹۸). به عنوان مثال آتش‌نشان با هدف نجات انسانها در آشنشانی فعالیت می‌کند. شخصی که فعالیت‌های با انگیزه‌ای را به دلیل پیامدهای آن (نفع مادی، افزایش اعتبار) انجام می‌دهد به جای اینکه انگیزه برای هدف ارزشمند و متعالی باشد یا یک شخص با اعمال تکانشی، بدون سنجش و مشورت عمل می‌کند اعمالش شبیه شجاعت است ولی با شجاعت فاصله دارد. شخصی شجاعت دارد که تمام ابعاد مربوط به شجاعت در او به چشم آید. اگرچه شجاعت به عنوان یک موضوع برای تحقیق تجربی بررسی شده است، اغلب سازه‌های دیگری به جای شجاعت یا اعمال شجاعانه اعلام شده است (کیدر، ۲۰۰۵؛ میلر، ۲۰۰۰، یرلی، ۱۹۹۰). این برجسته‌نمایی اهمیت درک آنچه که در واقع اعمال شجاعانه است را می‌رساند و پیدا کردن تفاوت‌ها و شباهت‌های شجاعت کاری مشکل است (ریت، ۲۰۰۷).

جدول شماره ۱ - مفاهیم شجاعت در منابع مختلف

منبع	تعاریف و توصیفات
افلاطون	شجاعت یا همت (آندریا) شخص شجاع از بیان حق به شیوه درست در زمان نیاز نمی‌ترسد و در این شرایط اعتماد به نفس دارد. سه مولفه‌ی اصلی آن: ۱) ترس بجا ۲) اعتماد به نفس ۳) قضاوت ارزشی مناسب می‌باشد (به نقل از رورتی، ۱۹۸۸).
فینگلد ^{۳۳}	شجاعت شامل آگاهی کامل و پذیرش خطر، حل مشکلات، رفع نیازهای شخصی و جهان به طور کلی با استفاده از قدرت تشخیص است. رفتار شجاعانه متشکل از گرفتن مسئولیت و مولد بودن میباشد (۱۹۹۷)
جرجن ^{۳۴}	شجاعت، ثابت قدم ماندن در راه است که از یک حس اعتماد به نفس مشتق شده است (۱۹۹۸).
کانت ^{۳۵}	شجاعت را به عنوان ظرفیت مقاومت قدرتمندانه در برابر حریف ناعادلانه تعریف کرده است؛ و قدرت ذهنی نترسیدن از مرگ و دانستن چیزهایی که انسان را می‌تواند بسیار بیشتر در زندگیش موفق کند (به نقل از رورتی، ۱۹۸۸).
کندی ^{۳۶}	(شجاعت سیاسی): مردانی که وفاداری به ملتشان مهمتر از ملاحظات شخصی و سیاسی خودشان است (به نقل از رورتی، ۱۹۸۸).
کوهوت ^{۳۷}	وفادار ماندن به آرمانهای خود علی‌رغم وجود فشارها برای تغییر کردن یا همونا شدن است (به نقل از هیتچ، ۱۹۸۸).
ایبران ^{۳۸} و همکاران	شجاعت روانی جهت‌مند فرآیند شناختی توصیف خطر، شناسایی و در نظر گرفتن اقدامات جایگزین، و عمل کردن به رگم پیامدهای منفی بالقوه در تلاش برای رسیدن به خوبی برای خود یا دیگران است علی‌رغم اینکه ممکن است نتیجه بخش نباشد.
افلاطون ^{۳۹}	توانایی به خاطر سپردن آنچه که ارزشمند است و آنچه ارزش ترس دارد (به نقل از رورتی، ۱۹۸۸).
پاتمن ^{۴۰}	روبرو شدن با ترس‌های عمیق بی‌ثبات روانی (۱۹۹۷)
راچمن ^{۴۱}	تمایل داشتن و قادر بودن به برخورد با موقعیت ترسناک علی‌رغم حضور ترس ذهنی و ناراحتی‌های روان فیزیولوژی (۱۹۹۰).
پترسون و سلیگمن ^{۴۲}	قابلیتهای هیجانی شخصیت (شهامت، پشتکار، صداقت و سرزندگی) که شامل تمرین رسیدن به اهداف در برخورد با مخالفت‌های
وودارد ^{۴۳}	توانایی عمل برای یک انگیزه و هدف معنادار (نجیب، خوب، و یا عملی)، با وجود احساس ترس در ارتباط با خطر (۲۰۰۴).

جدول ۲- پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	عنوان	محقق یا محققین	روش شناسی	نتایج پژوهش
۱	شجاعت در محل کار: تاثیر سطح سازمانی و جنسیت بر رابطه‌ی بین شجاعت رفتاری و عملکرد شغلی	ساچنکو و همکاران (۲۰۱۸)	رویکرد کمی	نتایج آنها تفاوت‌های قابل توجهی در رتبه بندی سرپرستان از شجاعت رفتاری بین کارکنان در سطوح پایین و سازمان یافته نشان داد.
۲	رهبری مجرب: بررسی تاثیر شجاعت رهبر و تمامیت رفتاری بر عملکرد و تصویر رهبر	پالانسکی ^{۴۴} و همکاران (۲۰۱۵)	رویکرد کمی	نتایج مطالعه نشان داد که جلوه‌های رفتاری تمامیت رفتاری رهبر و سختی موقعیتی، هر دو اثرات مهم مستقیمی بر جلوه‌های رفتاری شجاعت رهبر دارند. نتایج مطالعه ۲، یک تحقیق میدانی چندمنبعی با مدیران کارآموده، نشان داد که شجاعت رفتاری رهبر به طور کامل اثرات تمامیت رفتاری رهبر بر عملکرد رهبری و تصویر مدیر اجرایی را تعدیل می‌کند.
۳	رهبری شجاعانه برای قرن بیست و یکم	سین و همکاران (۲۰۱۳)	رویکرد کمی	رهبران سیاسی شجاع بزرگ قرن نوزدهم و بیستم مانند آتاتورک، مانو، لنین، کاسترو، گاندی، مارتین لوتر کینگ جونیور و دیگران تغییراتی جدی انجام دادند. آنها با بکارگیری بعضی از ویژگی‌های مرتبط با شجاعت، مشکلات بسیاری را حل کردند. همچنین رهبران تجاری مانند بیل گیتس، استیو جابز، جورما اولیلا و دیگران از برخی ویژگی‌های مربوط به شجاعت برای ساختن سازمان‌های تجاری جدید و موفق استفاده کردند.
۴	عنوان رهبری در عمل: شجاعت، وجه تمایز رهبری انتقادی	بانگاری و پارساد ^{۴۵} (۲۰۱۲)	رویکرد کمی هند	نتایج آنها نشان داد که موفقیت سازمان‌های پایدار و موسسات تا حد زیادی به رهبران آنها منوط است، همانطور که در جراید عمومی، گزارش‌های حکایتی و اعتقادات گسترده مشهود است.
۵	توسعه و اعتبار سنجی یک مقدار کمی از شجاعت سازمانی	کیلن ^{۴۶} و همکاران (۲۰۱۰)	رویکرد کمی ایالات متحده	یافته‌های مطالعه آنها، راه حل دو عاملی OCA (اعتبار درونی) را تایید کرد و از نظر آماری، مدل تحقیقی ما را که ارزیابی‌های شجاعت را به مشاهدات یک محیط سازمانی، ساختارها، نقش‌ها، فرهنگ‌ها، اقلیم‌ها، عملکرد و رضایت (اعتبار خارجی) مرتبط می‌کند، پشتیبانی کرد. پیامدها در حین اقدامات شجاعانه در کوتاه مدت کار می‌کنند (و به نظر می‌رسد در ابتدا، ایده آل است)، با این وجود، این نیازمند زندگی کردن اعضا همراه با ترس بر یک اساس در حال پیشرفت است. با این حال، اعضای که بدون ترس اقدام می‌کنند ممکن است در بلندمدت رویکرد موثرتری داشته باشند.
۶	شجاعت اجرایی در فرهنگ سازمانی فلسطین	یاسین ^{۴۷} و همکاران (۲۰۰۸)	رویکرد کمی کشور فلسطین	نتایج اهمیت تصمیم‌گیری‌های سخت را از جانب سازمان‌ها به عنوان یک بعد مهم در ساخت شجاعت اجرایی چند بعدی برجسته می‌کند. نتایج این مطالعه به وضوح نشان می‌دهد که تاثیر مثبت شجاعت اجرایی بر فرهنگ سازمانی سازمان‌های فلسطینی خیلی بالاست. یافته‌های این تحقیق مربوط به مدیران فلسطینی و مدیرانی است که به دنبال مشارکت مشترک با آنها هستند.

بینی نشده است. وقتی سازمانها و کسب‌وکارها با آینده غیر قابل پیش‌بینی روبه‌رو هستند، این رهبری سازمان است که باید در تصمیم‌گیری شجاعت لازم را داشته باشد. آن دسته از افرادی که در جایگاه رهبری قرار می‌گیرند نیاز به این دارند که در کمک به کارکنان خود

با بررسی پیشینه پژوهش مشخص شد که حقیقت بزرگ برای سازمان‌ها دیگر تنها دانستن شرایط روز و مدیریت تغییرات نیست، بلکه نیاز به جسارت و شجاعت رهبری به موقع است. شجاعت رهبری سازمانی، عنصر بسیار مهمی در برابر موضوعات ناشناخته، بحران، پیش

مشاهده نظریه ای را ایجاد کرد با مرور ادبیات نظری و انجام مصاحبه ای ابتدای کار، مشخص گردید در مطالعات قبلی ضعفها و خلاهایی وجود داشته است به عنوان مثال در هیچ مطالعه ای به طراحی الگوی شجاعت مدیریتی پرداخته نشده است و در سایر مطالعات هم اکثرا شجاعت رفتاری یا معنوی یا فیزیکی مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند بدین علت با انتخاب نظریه داده بنیاد تلاش گردید تا با بررسی تمام ابعاد و مولفه های شجاعت مدیریتی و پیامدهای آن بررسی جامع تری نسبت به این مقوله صورت پذیرد.

۲- یک واقعیت قطعی^{۴۸} درباره شجاعت مدیریتی در سازمانها وجود ندارد و بستگی به شرایط مختلف متغیر بود. به عبارتی زمانی یک پژوهشگر از داده بنیاد استفاده می نماید که یا نیازمند یک تبیین کلی از پدیده ای خاص بوده و نظریه های موجود در آن زمینه او را راضی نمی کند و یا اینکه قصد دارد در شرایط و موقعیت تازه ای پدیده مورد نظر را مورد پژوهش قرار دهد. این روش با موقعیت تناسب داشته و در عمل کارآمد است، افراد موجود در یک محیط را در نظر گرفته نظرات آنها را بررسی میکند ۳- سوالهای قابل بررسی در توسط رویکرد داده بنیاد از نوع چرایی و چگونگی است، تمرکز اولیه این تحقیق هم تبیین چرایی و چگونگی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی است، اینکه شجاعت مدیریتی چیست، چه عواملی در شکل گیری آن نقش دارد و اینکه شجاعت یک مدیر در سازمانها چه پیامدهایی را در مدیریت مجموعه دارد، از این رو انتظار می رود که انتخاب روش داده بنیاد محقق را در پاسخ به پرسش های اصلی تحقیق به نحو احسن یاری نماید.

ابزار اصلی جمع آوری داده ها در تحقیق حاضر، مصاحبه بوده است که زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه متغیر بود. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان مطرح دانشگاهی که معیار انتخاب آنها داشتن زمینه علمی و تخصص در حوزه مدیریت (تدوین کتاب یا مقاله) و سابقه فعالیت در زمینه های مرتبط با شجاعت مدیریتی به عنوان مشاور مدیران یا سابقه پست های مدیریتی در دستگاههای دولتی بوده است. داده های پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته از ۱۵

مدلی از شجاعت را نمایش دهند تا هنگام ورود به موقعیت های ناشناخته بدون توجه به عوامل محیطی بازدارنده بتوانند موفق شوند. درحالی که اغلب مدیران تدابیر گسترده ای را به کار می گیرند تا به صورت کاملا درستی به دنبال اتخاذ تدابیری برای تصمیمات مهم و استراتژیک باشند و در این زمان است که نیاز دارند احساس اطمینان داشته باشند و با همه وجود از تصمیم گرفته شده آسوده باشند، در دورانی که در حال تغییرات بنیادین هستیم این موضوع از اهمیت زیادی برخوردار است. همانگونه که ملاحظه می گردد، تا کنون در زمینه بررسی شجاعت در سازمانها مطالعاتی انجام شده است اما خلاء ی که در مدلها و مطالعات قبلی وجود داشت محقق را برآن داشت تا در این زمینه به تحقیق بپردازد، این بود که در اکثر مدلها به شجاعت رفتاری در سازمان و یا شجاعت اخلاقی و رهبری شجاعانه و ارتباط آن با موفقیت سازمانی پرداخته اند؛ اما کمتر به شجاعت مدیریتی و عوامل موثر بر شکل گیری آن و پیامدهای شجاعت مدیریتی در سازمانها پرداخته شده است و در ایران هم هیچ مطالعه ای در زمینه طراحی الگوی شجاعت مدیریتی تا کنون انجام نگرفته است از این رو محقق در تلاش بوده است تا با نگاهی بنیادی و کاربردی ضمن کشف شرایط علی و زمینه ای و تاثیرات شجاعت مدیریتی در دستگاههای دولتی به شناخت جایگاه هر یک از عوامل بپردازد.

۳- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی داده بنیاد به انجام رسیده است. یکی از مهم ترین روش های کیفی که مبتنی بر متن، مشارکت و استفاده از تجارب گروه هاست، داده بنیاد است. این روش با مجموعه ای از تکنیکها و روش های خاص خود فرصتی برای تفکر نظری در باب داده های بدست آمده از متن را فراهم می کند (ناصری و پیری، ۱۳۹۶، ۷).. اما دلایل انتخاب رویکرد داده بنیاد پژوهش حاضر بدین شرح می باشد ۱. به اعتقاد بازرگان (۱۳۸۷) زمانی که نظریه های موجود به طور جامع قادر به چنین فرایندی نباشند، با کمک نظریه برگرفته از داده ها میتوان درباره ایجاد این فرایند یا مشکل یا افراد مورد

مصاحبه شونده جمع‌آوری، و متن مصاحبه‌ها به طور دقیق پیاده‌سازی شده‌است. جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران (ارشد و میانی) شاغل در سازمانهای دولتی استان کردستان بوده که سابقه خدمتی آنها بیش از ۱۵ سال و تحصیلات آنها کارشناسی ارشد و بالاتر بود. برای انتخاب نمونه در تحقیق حاضر از دو راهبرد استفاده شد. ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند آن دسته از افرادی که در زمینه تحقیق، دارای زمینه مطالعاتی یا تجربه کاری بوده‌اند هستند، شناسایی و مورد مصاحبه قرار گرفتند. تعدادی از متخصصین توسط محقق انتخاب و از آنها درخواست گردید تا سایر افراد مجرب در این زمینه را معرفی نمایند و به این نحو از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، سایر نفرات انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفتند، در طی فرایند تحلیل مصاحبه‌ها در مصاحبه یازدهم اشباع نظری حاصل شد.

۴- اعتبار سنجی مدل

در تحقیق‌های که به صورت کیفی انجام میشوند تست بخصوصی برای تایید اعتبار وجود ندارد و اعتبار یا روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسه روایی معنادار نمی‌باشد (کوبین و اشتراوس ۲۰۰۷) مخالف بهره‌گیری از این دو معیار برای تحقیق‌های کیفی بوده‌است و پیشنهاد کرده‌است که پژوهشگران از معیار مقبولیت استفاده نمایند از جایی که در این پژوهش بر اساس دیدگاه کوبین و اشتراوس (۲۰۰۷) اعتبار سنجی مدل انجام شده‌است و معیار مقبولیت به این معنا که یافته‌ها تا چه حد در انعکاس تجارب افراد شرکت‌کننده در مصاحبه، پژوهشگر و افرادی که مقاله را در دسترس خواهند داشت در رابطه با پدیده مورد مطالعه تا چه حد موثق و قابل باور است کوبین و اشتراوس برای ارزیابی میزان مقبولیت رویکرد داده‌بنیاد شاخص مقبولیت را مطرح و معرفی کردند در پژوهش حاضر از این شاخص‌های ده‌گانه برای تعیین میزان مقبولیت فرایند پژوهش و ارائه تحلیل‌هایی مورد استفاده قرار گرفته‌است هر کدام از این شاخص‌ها به اختصار در ادامه معرفی میشوند ۱- شاخص تناسب (همخوانی با سایر تجربیات): به این مفهوم که آیا داده‌های

پژوهش با تجارب متخصصان حوزه منابع انسانی و مدیران و مشاوران مدیریتی و مصاحبه‌شوندگان همخوانی و تناسب دارد؟ برای این منظور، داده‌های حاصله توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی مورد ارزیابی و تایید قرار گرفت و در ادامه چهارچوب مفهومی طراحی شده توسط سه نفر از مدیران خبره شرکت‌کننده در مصاحبه که دارای پست‌های کلیدی مدیریتی در سازمانهای دولتی بودند مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و نظرات تحلیلی آنها هم دریافت و اعمال گردید ۲- شاخص منطقی بودن روایت پژوهش: بدین منظور تلاش شده‌است که یافته‌های پژوهش معنادار بوده و به واقعیتها نزدیک باشند و جهت اطمینان به خوانندگان، روش‌شناسی و شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها به قدر کافی توضیح داده شده‌است ۳- شاخص کاربردی بودن: یافته‌های پژوهش حاضر از لحاظ علمی و اجرایی و از بعد علمی و دانشگاهی قابل کاربرد است در عرصه علمی، چهارچوب مفهومی استخراج شده‌ی پژوهش حاضر از قابلیت کاربرد در طراحی الگوی شجاعت‌مدیریتی سازمانهای دولتی برخوردار است ۴- شاخص عمق (بیان تفصیلی روایت پژوهش): بدین منظور یافته‌های پژوهش همراه با تمام جزئیات و با ذکر تمام کدها، مفاهیم، مقوله‌ها بیان شده‌است ۵- شاخص انحراف: این شاخص به موارد استثنا و متناقض با یافته‌ها اشاره دارد و مواردی که با الگوی پژوهش تناسب نداشتند در بخش بحث و نتیجه‌گیری به آنها اشاره شده‌است برای مثال اکثر مدیران عالی‌معتقد بودند شجاعت‌مدیریتی بستگی به میزان حمایت مجموعه بالاسری از مدیران دارد که یک مدیر بدون توجه به عواقب خاص، شجاعانه تصمیم بگیرد و در اجرای تصمیمات خود قاطعیت به خرج دهد. ۶- شاخص مفاهیم: بدین منظور مفاهیم تحت مقوله‌هایی همراه با مشخصه‌ها و ابعاد خاص خود تدوین شده‌اند. ۷- شاخص بداعت: در پژوهش حاضر نوآوری و بیان مفاهیم جدید مورد توجه قرار گرفته‌است مانند خودتنظیمی احساسی و شفافیت سازمانی در شجاعت‌مدیریتی برای اولین بار در اینگونه مطالعات به چشم می‌خورد ۸- شاخص حساسیت (میزان درگیری ذهن پژوهشگر در پژوهش): از آنجایی که محقق تجربه مشاور منابع انسانی در سازمانهای دولتی

های مشابه با همدیگر طبقه‌بندی شوند، در غیراین صورت بین تعدادی زیادی مفاهیم گرفتار می‌شویم که نمی‌دانیم با آن‌ها چه کنیم. وقتی در داده‌ها پدیده خاصی را مشخص کردیم آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد. روند طبقه‌بندی مفاهیم که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند مقوله‌پردازی نامیده می‌شود. آنگاه به مقوله‌ای که پدیده-ای را شامل می‌شود یک اسم مفهومی می‌دهیم باید توجه داشت که این اسم باید انتزاعی‌تر از اسامی مفهومی باشد (چارمز، ۲۰۰۶، ص. ۶۰-۵۷). در واقع این مرحله انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن روابط بین مقوله‌های ایجاد شده تشریح می‌شود. برای رسیدن به یکپارچگی مورد نظر در این مرحله لازم است محقق پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن متعهد کند. خروجی این مرحله چیزی نیست جز نظریه‌پردازی که حاصل شده است. فریدمن (۱۹۹۹) نظریه را مثابه یک چارچوب نظم‌بخش می‌داند که امکان می‌دهد از داده‌های مشابه برای پیش‌بینی و تبیین حوادث تجربی استفاده شود. برخی دیگر نیز تئوری را فرضیه قابل‌جانمایی می‌دانند. این نگرش‌ها همه مبتنی بر نگرش‌های کمی و تجربی است؛ اما در یک نگرش کیفی می‌توان تئوری را به مثابه مفهوم سازی دانست (به نقل از فلیک، ۱۳۸۱، ص. ۳۳۷). در این قسمت کدگذاری‌های محوری به صورت ترکیبی و محتوای هر یک از آن‌ها قرار داده شدند. مرحله سوم و نهایی کدگذاری در داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است که در آن کدهای محوری مرحله قبل گروه‌بندی شده و جدول نهایی متغیرها و شاخص‌های مرتبط به هریک از آن‌ها تهیه می‌شود. در این پژوهش بر اساس تحلیل محتوی مصاحبه‌های انجام شده، بعد از انجام کدگذاری‌ها کدها، مفاهیم و مقوله‌ها به صورت یکپارچه در جداول زیر ارائه شده است.

و خصوصی را دارد و برخورد شجاعانه یا عدم شجاعت مدیران زیادی را به عینه دیده، این موضوع برای پژوهشگر بسیار جذاب و جالب بوده است و نهایت سعی خود را انجام داده است تا به نکات کلیدی در خصوص چرایی شجاعت و عدم شجاعت مدیران در دستگاه‌های دست‌یابد ۹- شاخص استفاده از یادداشتهای: در پژوهش حاضر یادداشتهای متعددی همزمان با پژوهش به ثبت رسید که در طی فرایند تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت ۱۰- شاخص زمینه یابی (محیط) مفاهیم: تمام مفاهیم فوق‌الذکر در تمام مراحل پژوهش فعلی از جمع‌آوری داده‌ها تا تجزیه و تحلیل و ارائه‌ی گزارش نهایی در محیط سازمانهای دولتی مورد توجه قرار گرفته است (معماری ۱۳۹۸). پایایی به سازگاری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود پایایی در مصاحبه در مراحل مصاحبه، نسخه برداری و تحلیل مطرح می‌شود در مورد پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سوالات اشاره میشود در پایایی نسخه برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه نویسی انجام شده هنگام حروف چینی متون توسط فرد توجه کرد در طول مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش شده توسط دو نفر شناسه گذار روش تعیین پایایی تحلیل است میزان (درصد) توافق درون موضوعی دو شناسه گذار (۶۰ درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روش پایایی تحلیل است (مقیم فیروزآباد ۱۳۹۴، ۱۱۵) در این پژوهش از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای مصاحبه پایایی استفاده شده است. بعد از انجام مصاحبه‌ها سه مرحله اصلی تحلیل داده‌ها که شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی است، بر روی داده‌ها انجام گردید. در مرحله بعد که سطح دوم کدگذاری یافته‌های تحقیق است، کلیه کدهای مرحله اول، براساس ارتباط با مفاهیم اصلی پژوهش در قالب محورهای اصلی جمع‌بندی شدند مرحله دوم کدبندی داده‌ها به کدبندی محوری مرسوم است. در این مرحله، مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. همانگونه که ملاحظه می‌شود در ضمن انجام تجزیه و تحلیل، پژوهش‌گر به کدهای اولیه متعددی دست یافته است. نکته مهم در این میان این است که این کدها باید مبنایی باشند، یعنی باید پدیده-

جدول ۳: نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز (منبع: محقق)

منبع کد	متن مصاحبه	کد اولیه	کدها
P6	به نظر من آدم تا از درون عزت نفس نداشته باشد و خودش رو قبول نداشته باشد نمی تونه شجاعت داشته باشد یا متونم به گم شجاعت مهم ترین نماد عزت نفس است.	عزت نفس	6m1
	به نظر من شجاعت یعنی رهایی یعنی آزادی و رها از هر چیزی تصمیم گرفتن. یک مدیر یک کارآفرین کسی که بدون هیچ محدودیتی تصمیم بگیرد. شجاعت مدیریتی یعنی آزادانه و رها از هر چیزی تصمیم بگیرد (تصمیم گیری در لحظه)	قدرت تصمیم گیری	6m2
	شجاعت میتونه به معنای آماده شدن برای انجام یک فعالیت و حتی آمادگی برای شکست هم باشد. شجاعت به معنی نبود ترس نیست بلکه به معنی غلبه بر آن است. بعضی اوقات نتیجه شجاعت و جسارت در مواجه شدن با ترس هایی که هیچ وقت جهت اجازه نداده به توانایی هامون رو ارائه بدیم چون اون توانایی ها رو ناقص می دونیم و شجاعت مدیریتی باعث از بین رفتن ترس و تردید در بین کارکنان می گردد	غلبه بر ترس از بین رفتن ترس و تردید بین کارکنان	6m3

جدول ۴: کدگذاری ثانویه و محوری - خلق مفاهیم و مقوله شجاعت مدیریتی

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	منبع کد	کدهای اولیه	
شجاعت مدیریتی	اقتدار مدیریتی	استفاده از اختیارات	P1m, P3m	استفاده از اختیارات خود	
		برخورداری از اختیار	P5m	برخورداری از اختیارات قانونی	
		قاطعیت اجرا علیرغم فشارها	p1m, P4m	موضع گیری قاطع در برابر مخالفت ها، پافشاری بر تصمیم های درست	
		برخورد صحیح و قاطع با همکاران	p11m, P1m, P2m	برخورد صحیح، درست و قاطع با همکاران، استفاده به جا و هوشمندانه از تنبیه و تشویق، قاطعیت در برخورد با کارکنان	
		قدرت و صراحت در بیان تصمیم	P11m, P5m, P10m, P11m, p9m, P4m	صراحت در بیان تصمیمات، قدرت تصمیم گیری، تصمیم صحیح (درست)	
		سرعت عمل در تصمیم گیری	P10m, P9m	تصمیم گیری سریع و صحیح در مواقع بحران، تصمیم گیری سریع و مؤکد و بدون تأخیر	
		همرنگ جماعت نشدن	P9m	اکتفا نکردن به شایعه و یقین حاصل نمودن در انجام امور	
	اقتدار مدیریتی	جرات ورزی		p2m, P5m	جسارت و شهامت تصمیم گیری
				P7m	توان مهار و کنترل عوامل ترس آور
				P7m	تصمیم گیری بر اساس اختیارات ممکن بدون ترس
				P9m	انجام درست کارها با وجود سختی ها و فشارها
				P4m	عدم ترس از چالش های پیشرو
				P6m	غلبه بر ترس
				P6m	جسور و بی باک
	شجاعت اخلاقی	خطرپذیری		P10m	توانایی بیان واقعیت ها بدون ترس
				p10m, P7m	ریسک پذیری آگاهانه و حساب شده در جهت پیشبرد اهداف
			p3m, p2m, P1m, p11m, p8m, p6m	قدرت ریسک پذیری	

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	منبع کد	کدهای اولیه
			p8m.P9m	داشتن سعه‌صدر و صبر در مدیریت
			P3m	فداکاری و ایثار برای حفظ ارزش‌های در مواقع تهدید ارزش‌ها
		خودتنظیمی احساسی	P3m	کنترل احساسات در مواقع حساس و بحران
		نقدپذیری	p11m.P8m	نقدپذیری
			p4m.p2m.	کاهش منیت و خودرأی بودن
		P9m	داشتن آمادگی ذهنی و روانی	
		آمادگی شناختی	P3m	عدم هراس از کارشکنی
		عدم دلسردی	P4m	پیگیری جدی امورات
			P4m	ادامه کار در صورت روبرو شدن با مشکلات
			P6m	داشتن انگیزه قوی
			P2m	درگیری شغلی و وفاداری به ارزش‌های سازمان
			P8m	فرهنگ انگیزاننده
		حمایت همه‌جانبه سازمانی	فرهنگ سازمانی	P3m
جوسازمانی	P8m		امکانات در دسترس مدیر و پشتیبانی در تفویض اختیار	
الزامات و قوانین زیرساخت‌های حمایت‌گرانه	P7m		حمایت مدیران ارشد، حمایت مدیران بالادستی در موارد بحران	
	P4m.p3m		پشتوانه قانونی	
	p4m P7m		پشتوانه محکم سیاسی و حزبی	
	P7m			

جدول ۵: کدگذاری ثانویه و محوری - خلق مفاهیم و مقوله عوامل مؤثر

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	منبع کد	کدهای اولیه
عوامل مؤثر	مهارت مدیریتی	مهارت ادراکی	P6m	توانایی درک پیچیدگی‌های محیط
			P10m	مهارت در کنترل عوامل بیرونی
			P10m	توانایی تحلیل مسائل
			P7m	توانایی تجزیه و تحلیل عوامل ریسک
		مهارت فنی	P5m	به‌روز بودن اطلاعات
			P2m	توانایی علمی
			P5m, P11m P6m.	داشتن تجربه اطلاعات و مهارت، مهارت و تسلط بر کارها
		توانایی فردی	P9m.P8m	برخورداری از لیاقت و شایستگی کاری
			P3m	ویژگی‌های فردی و شخصیتی
		مهارت انسانی	P9m	مهارت کار کردن با دیگران
			P8m	توانایی ارتباطات قوی در داخل و خارج سازمان
			P4m	ارزش‌گذاری برای خدمات کارکنان

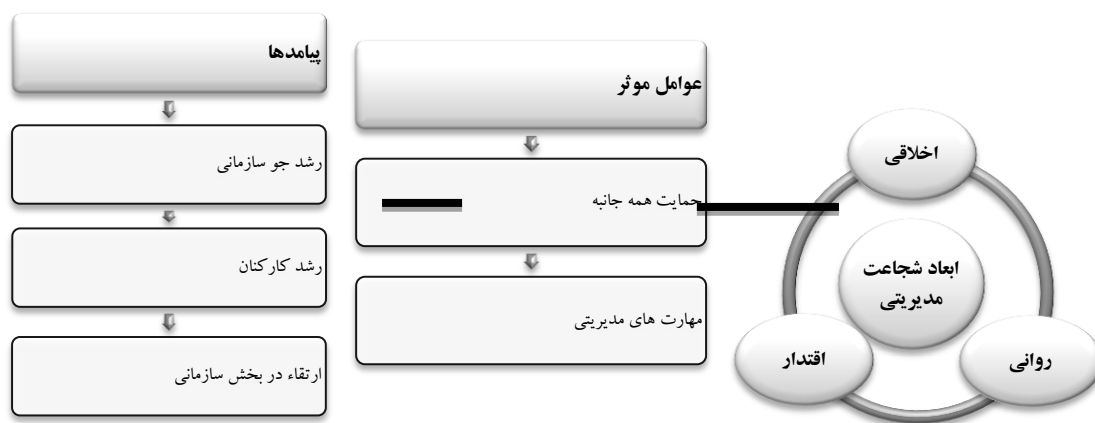
جدول ۶: کدگذاری ثانویه و محوری - خلق مفاهیم و مقوله پیامدها

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	منبع کد	کدهای اولیه
پیامدهای شجاعت مدیریتی		رشد جوسازمانی مناسب	P1m	حرف شنوی کارکنان
			P2m	توجه واقعی به صدای اعضای سازمان
			P9m	ایجاد جو صمیمانه بین زیردستان و مدیران
	ارتقا اثر بخشی سازمانی	رضایتمندی ذینفعان	P1m	رضایتمندی ارباب رجوع
			P3m	رضایتمندی کارکنان
			P8m	رضایتمندی عمومی
		موفقیت سازمانی	P1m, P3m, P5m, P7m, P9m, P10m	تحقق اهداف سازمان، پیشبرد صحیح فعالیتها و مأموریت های سازمان،
			P3m, P5m, P11m	کارآمدی و موفقیت سازمان
			P4m	پویایی و رشد سازمان
			P6m	گشایش درهای پیشرفت و افق های جدید
			P9m	توسعه مجموعه
			P4m	ایجاد جسارت و قاطعیت در کارکنان
			P6m	از بین رفتن ترس و تردید در بین کارکنان
P7m	کنترل عوامل هراس آور در کارکنان و سازمان			
پیامد	رشد کارکنان	توانمندسازی	P4m	ایجاد جسارت و قاطعیت در کارکنان
			P6m	از بین رفتن ترس و تردید در بین کارکنان
	شفافیت سازمانی	شفافیت سازمانی	P1m	شفافیت در عملکرد
			P1m	اطلاع رسانی به موقع

جدول ۷ - کدها، مفاهیم و مقوله های شجاعت مدیریتی

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
شجاعت مدیریتی	اقتدار	استفاده از اختیارات	استفاده از اختیارات خود
		قاطعیت اجرا علیرغم فشارها	برخورداری از اختیارات قانونی
		قدرت و صراحت در بیان تصمیم	موضع گیری قاطع در برابر مخالفتها، پافشاری بر تصمیم های درست
		سرعت عمل در تصمیم گیری	صراحت در بیان تصمیمات، قدرت تصمیم گیری، قدرت اتخاذ تصمیم درست
		همزنگ جماعت نشدن	تصمیم گیری صحیح و سریع در مواقع بحران، تصمیم گیری سریع و موکد و بدون تاخیر
		جرات ورزی	اکتفا نکردن به شایعه، یقین حاصل نمودن در انجام امور
شجاعت اخلاقی	خطر پذیری	جرات ورزی	جسارت و شهامت تصمیم گیری، توان مهار و کنترل عوامل ترس آور، تصمیم گیری بر اساس اختیارات ممکن بدون ترس، انجام درست کارها با وجود سختی ها و فشارها، عدم ترس از چالش های پیش رو، غلبه بر ترس، جسور و بی باک، توان بیان واقعیتها بدون ترس،
		خطر پذیری	ریسک پذیری آگاهانه و حساب شده در جهت پیشبرد اهداف، قدرت ریسک پذیری، داشتن سعه صدر و صبر در مدیریت، فداکاری و ایثار برای حفظ ارزشها در مواقع تهدید ارزشها
		خودتنظیمی احساسی	کنترل احساسات در مواقع حساس و بحران
		نقد پذیری	نقد پذیر بودن، کاهش منیت و خود رای بودن
عوامل موثر	حمایت همه	آمادگی شناختی	داشتن آمادگی ذهنی و روانی
		عدم دلسردی	عدم هراس از کارشکنی، پیگیری جدی امورات، ادامه کار در صورت رو به رو شدن با مشکلات، داشتن انگیزه قوی، درگیری شغلی و وفاداری به ارزشهای سازمان
		فرهنگ سازمانی	فرهنگ انگیزاننده

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
بر شجاعت مدیریتی	جانبه	جو سازمانی	پویایی ساختار سازمانی
		الزامات و قوانین و زیرساختهای حمایتگرانه	امکانات در دسترس مدیر و پشتیبانی در تفویض اختیار، حمایت مدیران ارشد، حمایت مدیران بالادستی در مواقع بحران، پشتوانه قانونی، پشتوانه محکم سیاسی و حزبی
	مهارت مدیریتی	مهارت ادراکی	مهارت ادراکی
مهارت فنی		مهارت فنی	به روز بودن اطلاعات، توانایی علمی، داشتن تجربه، اطلاعات و مهارتها و تسلط بر کارها
توانایی فردی		توانایی فردی	برخورداری از لیاقت و شایستگی کاری، ویژگی های فردی و شخصیتی
پيامدهای شجاعت مدیریتی	رشد جو سازمانی مناسب	رشد جو سازمانی مناسب	حرف شنوی کارکنان، توجه واقعی به صدای اعضای سازمان، ایجاد جو صمیمانه بین زیردستان و مدیران
	ارتقا اثربخشی سازمانی	رضایتمندی ذینفعان	رضایتمندی ارباب رجوع، رضایتمندی کارکنان، رضایتمندی عمومی
	رشد کارکنان	موفقیت سازمانی	تحقق اهداف سازمان، پیشبرد صحیح فعالیتها و ماموریتهای سازمان، کارآمدی و موفقیت سازمان، پویایی و رشد سازمان، گشایش درهای پیشرفت و افق های جدید، توسعه مجموعه
	شفافیت سازمانی	توانمندسازی	ایجاد جسارت و قاطعیت در کارکنان، از بین رفتن ترس و تهدید در بین کارکنان؛ کنترل عوامل هراس آور در کارکنان و سازمان
		شفافیت سازمانی	شفافیت در عملکرد، اطلاع رسانی به موقع



شکل ۱- الگوی نهایی شجاعت مدیریتی

بحث و نتیجه‌گیری

تجربیات رهبران بزرگ شجاعت‌نشان می‌دهد که رهبران می‌توانند از ویژگی‌های مرتبط با شجاعت برای ایجاد تغییرات اساسی و حل مشکلات دشوار استفاده کنند. رهبران معاصر در هر سازمان و دولت باید یاد بگیرند، از ویژگی‌های مربوط به شجاعت استفاده کنند و خود را متعهد به حل مشکلات دشوار فعلی برای زندگی بهتر انسان و آینده بهتر کنند. آنچه در پوشش بحران‌ها و تحلیل مدل ما کاملاً مشخص بود، وجود یا عدم وجود «شجاعت» است که توسط تصمیم‌گیرندگان برتر و کارگزاران نهادی آنها در مواجهه با انتخاب‌های دشواری که از آنها در طول دوره بحران انتظار می‌رود، ابراز می‌شود. شجاعت ابراز شده در انتخاب‌های دشوار اما درست در شرایط بحرانی، با در نظر گرفتن تمام منافع ذینفعان از دیدگاه بلندمدت، همچنین پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بیشتری نسبت به ذینفعان در زمینه بحران خود را نشان می‌دهد. شاید عمیق‌ترین پیامد مدل ما این باشد که اقدام شجاعانه لزوماً بهترین رویکرد برای پرداختن به چالش‌های سازمانی نیست. اقدام شجاعانه، طبق تعریف، زندگی با ترس است (سازمان‌های شجاع). اگرچه به نظر می‌رسد زندگی با ترس نسبت به مغلوب‌ترس شدن (سازمان‌های بیمناک) و یا تسلیم‌ترس شدن (سازمان‌های بوروکراتیک) از منابع بیشتری برخوردار است، ما دریافتیم که اقدام بدون ترس ممکن است مؤثرترین رویکرد برای موفقیت سازمانی باشد. ترس ممکن است مستقیماً تحت تأثیر اعضایی باشد که در مورد اقدامات خاص شجاعت در سازمان خود (و بنابراین پیش‌بینی پیامدهای فوری و زیان‌آور) نسبت به احتمال آسیب‌های آینده در خارج از سازمانشان فکر می‌کنند و بنابراین نظریه نوظهور شجاعت سازمانی را تأیید می‌کند. دو توصیه را می‌توان از چنین تحلیلی بدست آورد، اول، یک سازمان (یا واحد کاری) که به عنوان بروکراتیک، بیمناک یا شجاع تشخیص داده می‌شود، می‌تواند به یک سازمان کوانتومی تبدیل شود که از برنامه‌ها و فرایندهای موجود در تحول سازمانی بهره می‌برد. اگر چنین تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده‌ای موفقیت‌آمیز باشد، اعضا قادر خواهند بود بدون ترس اقدام کنند، زیرا آنها می‌

توانند سیستم‌های رسمی و غیررسمی خود را به منظور پشتیبانی از اقدامات آگاهانه خود دگرگون کنند. دوم، اگر تحول در سطح سیستم امکان‌پذیر نباشد، اعضای سازمان هنوز گزینه‌ای برای تبدیل شدن به سازمان شجاع دارند. برنامه‌های آموزش و توسعه می‌توانند برای گسترش آگاهی مردم در مورد شجاعت طراحی شوند. در نتیجه اجرای این کارگاه‌های مهارت‌سازی، اعضا می‌توانند یاد بگیرند که چگونه به چالش‌های پیچیده‌ای بپردازند که در آن اقدام با شجاعت برای موفقیت حیاتی است. همه سازمان‌ها در یک فضای رقابتی فزاینده و پویا گنج‌نایده شده‌اند. بنابراین، مشخص کردن دقیق آنچه که از هر عضو انتظار می‌رود به صورت روزانه، اگر غیرممکن نباشد، دشوار است. در نتیجه، شیوه‌های سنتی و رویه‌های عملکرد استاندارد دیگر برای هدایت رفتار کاری کافی نیستند. مردم باید رفتارهایی را که برای موفقیت کوتاه‌مدت و همچنین بلندمدت سازمان آنها بهترین است را درونی کنند و این اقدامات را در صورت لزوم انجام دهند. امید می‌رود که سازمان از اعضای خود حمایت و آنها را توانمند کند تا با ذهن آگاهی و به شایستگی اقدام کنند. با این وجود، در مواردی که سازمان با بوروکراسی عجین شده باشد، اعضا باید علیرغم پیامدهای منفی احتمالی در قبال مسئولیت‌پذیری برای سازمان خود عمل کنند. در هر صورت، برای موفقیت در بلندمدت، مدیران باید با شجاعت بیشتری عمل کنند. گزینه‌های غم‌انگیز دیگر عبارتند از: (۱) افراد با ترس زندگی کنند (۲) امید خود را برای آینده از دست بدهند که هر یک از این گزینه‌ها به سازمان، اعضای آن و جامعه آسیب می‌رساند.

هدف اول پژوهش حاضر بررسی مفهوم و مولفه‌های شجاعت‌مدیریتی بود، با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته از مصاحبه‌ایجاد و مولفه‌های شجاعت‌مدیریتی شامل: مفاهیم اولیه آن قدرت صراحت بیان در تصمیم‌گیری، سلامت روان، عدم احساس دلسردی، حفظ، تعهد و پایبندی به ارزشها و مفاهیم نهایی، اقتدار مدیریتی، شجاعت روانی و پیگیری خستگی‌ناپذیر می‌باشد که با تحقیقان قبلی مشابه در زمینه شجاعت اخلاقی همخوانی دارد.

سازمانی و الزامات سازمانی، درک منطقی از مشکلات و عدم احساس دلسردی قابل اهمیت بود اما از نگاه مدیران میانی، مهارت فنی ارتباطی و عوامل فردی و اجتماعی موثر قلمداد شد. در نهایت در بحث پیامدهای شجاعت مدیریتی مدیران میانی به مواردی مانند موفقیت سازمانی، قهرمان سازی برای مجموعه و خودباوری پرسنل اشاره داشتند و در مقابل مدیران به فضیلت سازمانی علاوه بر موارد فوق اشاره کردند. به نظر می‌آید نظرات مدیران ارشد بسیار جامع تر بود و واقعی تر. اما نگاه مدیران میانی بیشتر آرمان گرایانه بود انگار تا بیشتر در جایگاه مدیریت نباشید تعریف شجاعت کمی ذهنی است اما با تجربه بیشتر مدیریت پرده از خیلی واقعیتها برداشته میشود. یکی از نکات قابل توجه دیگر در این تحلیل و بررسی این بود که تاثیر وجود معنویات و خدا باوری و تقوی بر شجاعت مدیریتی صرفا توسط مدیران میانی مطرح گردید و آنها معتقد بودند که یک مدیر خداترس شجاع است حتی با وجود دهها مانع و مشکل، و تقوی را مبنی شجاعت مدیریتی و تصمیم گیری شجاعانه می دانستند.

یکی از نقاط تمایز این پژوهش با دیگر پژوهش های انجام شده در این بود که سعی شد تمامی موارد از دو دیدگاه مدیران ارشد و میانی مورد بررسی قرار گیرد در حالی که عمده پژوهش ها همچون (کاو و کومر (۲۰۱۷)، موبرگ (۲۰۱۱)، سکرکا و باگری (۲۰۰۷) بیشتر از بعد فردی و سازمانی به آن پرداخته شده است. نتایج این پژوهش از جنبه ی نظری برای پژوهشگران منابع انسانی و رفتار سازمانی و همچنین مدیران سازمان های دولتی حائز اهمیت است و به سازمان ها پیشنهاد می شود از این مدل جهت تعیین و تحلیل شجاعت و توانایی رهبری و طبقه بندی مدیران خود به لحاظ شجاعت استفاده نمایند و بر مبنای نتایج حاصل اقدامات توسعه و توانمندسازی آن ها را برنامه ریزی و اجرایی کنند. با توجه به نتایج پژوهش به مدیران سازمان ها پیشنهاد می گردد از تمامی اختیارات خود در راستای منافع عمومی و همچنین تغییر به احسن قانون استفاده نمایند. با توجه به اینکه سرعت، دقت و ورود منطقی و کارآمد و مواجهه با مشکلات فرآرو و مداومت و استمرار در کار، خطرپذیری و

هدف دوم پژوهش حاضر بررسی عوامل موثر بر ایجاد شجاعت مدیریتی در سازمانها بود که با توجه به تحلیل کدهای استخراج شده از مصاحبه عوامل موثر بر شجاعت مدیریتی شامل: مفاهیم اولیه مهارت فنی، مهارت ارتباطی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی و سیاسی بود و مفاهیم نهایی شامل: توانایی و عوامل محیطی بود.

هدف سوم پژوهش حاضر بررسی پیامدهای وجود شجاعت مدیریتی در سازمانها بود که با توجه به بررسی ها صورت گرفته پیامدهای شجاعت مدیریتی در مفاهیم اولیه شامل: موفقیت سازمانی، قهرمان سازی و خود باوری بود نتایج نهایی آن هم شامل: افزایش بهره وری، جلوه رفتاری و رشد همه جانبه و توانمند سازی بود.

با توجه به شرایط، الزامات و اهداف سازمان های دولتی وجود یک مدل به منظورسنجش شجاعت مدیریتی در سازمان های دولتی ضروری به نظر می رسد شجاعت برای مدیران یک شایستگی اخلاقی است که با وجود تهدیدها و خطرها، برای آنچه درست و صحیح است تردیدی به خود راه ندهند. در این پژوهش برای طراحی الگو ابتدا از طریق مصاحبه کدهایی استخراج شد و برای نمایش کدهای نظری و قابل فهم بودن آنها لایه های تفکیک شده ای ارائه شد و در نهایت براساس قرار گرفتن مفاهیم و مقوله ها در کنار هم، مدل نهایی تحقیق ارائه شد. در این پژوهش از دریچه ذهن مدیران مورد بررسی قرار گرفت، بین دیدگاه مدیران ارشد و میانی استان پیرو پیامدهای شجاعت مدیریتی تا حدود زیادی شباهت وجود داشت. نکته قابل توجه این بود که مفاهیم اولیه از نگاه مدیران عالی در ابعاد شجاعت بسیار جامع تر از نظرات مدیران میانی بود برای مثال به تمام مفاهیم اثربخشی، کارایی، استفاده صحیح از اختیار، یقین، جرات ورزی، خطرپذیری، سرعت عمل، خودتنظیمی احساسی اشاره کرده بودند اما مدیران میانی در این رابطه بیشتر قدرت صراحت در بیان تصمیمات سلامت روان، عدم احساس دلسردی و حفظ ارزشها را جزو ابعاد شجاعت می دانستند.

در بحث عوامل موثر بر شجاعت مدیریتی از نگاه مدیران ارشد داشتن انواع مهارت فنی، انسانی، ادراکی، شفاف سازی، جو سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ

بیولوژیکی (استعداد)، شجاعت‌خلاقیت، شجاعت فکری (اخلاقی) و با دیدگاه سیستمی پردازند.

۶) محدودیت‌هایی در نمونه و روش ما وجود دارد که باید در تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد. اول، نمونه‌گیری از اعضا در شرایط سازمانی مختلف و ارزیابی سطح توافق در برداشت‌های آنها از سازمان نسبت به نمونه‌گیری سازمان‌های دیگر ارجحیت دارد

۷) پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌هایی در زمینه تدوین راهبردهای مورد نیاز سازمان برای بهره‌مندی از مدیرانی با شجاعت اخلاقی بالا و الگویی جامع شجاعت اخلاقی با رویکرد تفکر سیستمی انجام پذیرد.

فهرست منابع

- ۱) مه‌رام، بهروز، و دشتی رحمت‌آبادی، مرضیه. (۱۳۸۸). تأثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مدیریت سلامت، ۱۲(۳۸).
- ۲) دانایی‌فرد، حسن. امامی، سید مجتبی، (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم - پاییز و زمستان. صفحه ۶۹ تا ۷۶.
- ۳) گریفین، مورهد. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، چاپ دوازدهم.
- ۴) استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت: اصول روش تحقیق کیفی (نظریه‌مبنایی). ترجمه بیوک محمدی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. تهران ۱۳۸۵
- ۵) احمدی، عبادالله. و بذافشان، عباسعلی (۱۳۹۳). رابطه بین سبک‌های مدیریت با سلامت سازمانی واسترس شغلی کارکنان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۲.
- ۶) بی، ارل، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه رضا فاضل. انتشارات سمت. تهران ۱۳۸۸

ریسک‌پذیری با صبر و استقامت در پیشبرد اهداف از ویژگی‌های مدیران شجاع است، لذا در انتصاب مدیران پیشنهاد می‌گردد این عوامل مد نظر قرار گیرد. با توجه به اینکه مدیری که شجاع باشد، باعث می‌شود که کارکنانش نسبت به خواسته‌های او متعهد شوند و اشخاص را وادار می‌دارد تا عمل درست را انجام دهند، لذا جهت تقویت روحیه کارکنان مدنظر قرار دادن شجاعت مدیران پیشنهاد می‌شود تا کارکنان با دلگرمی بیشتر کار انجام دهند. و در نهایت مدیران نقدپذیری و پذیرش نقدهای علمی و درست را مد نظر قرار دهند.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- ۱) انجام پژوهش در سازمانهای غیر دولتی و مجموعه‌های که انتخاب مدیران فارغ از هر گونه جناح‌بازی سیاسی است و مقایسه نتایج با پژوهش حاضر
- ۲) چون دامنه نارسایی‌ها در مدیریت متنوع است و ارزش‌های متفاوت دارند بنابراین یک حیطه‌ای را مشخص و مطالعه کنند و در این حیطه میزان شجاعت مدیران سنجیده شود.
- ۳) با توجه به اینکه جنسیت می‌تواند در میزان شجاعت مدیریتی افراد تاثیر گذار باشد لذا تحقیقات آتی می‌تواند به طور جدا هر جنسیت را مورد بررسی قرار دهند و این‌ها را باهم مقایسه کنند و برای هر جنس یک مدل جداگانه طراحی شود.
- ۴) در حالی‌که تحقیق حاضر به طراحی الگوی شجاعت‌مدیریتی در سازمانهای دولتی با رویکرد داده‌بنیاد پرداخته است، تحقیقات آینده نیازمند طراحی مدلی برای سازمان‌های غیر دولتی و شناسایی و کشف استراتژی‌هایی برای بهبود شجاعت‌مدیریتی است که ممکن است موجب تعالی سازمان‌ها چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی شود.
- ۵) محققان آتی می‌توانند به جنبه‌های دیگر شجاعت مثلاً شجاعت اخلاقی و شجاعت

- pitfalls. *Organizational Dynamics* (2), 140–155.
- 22) Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* (6), 595–616.
- 23) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- 24) Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 3–13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- 25) Cavanagh, G. F., & Moberg, D. J. (2000). The virtue of courage within the organization. In M. Pava & P. Primeaux (Eds.), *Research in ethical issues in organizations* (pp. 1–25). Stamford, CT: JAI.
- 26) Compton-Sponville, A. (2001). *A small treatise on the great virtues*. New York: Metropolitan. [C. Temerson, Trans.].
- 27) Cone, J. D., & Foster, S. L., (1997). *Dissertations and theses from start to finish: Psychology and related fields*. Washington, DC: American Psychological Association.
- 28) Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 29) Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 30) Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 327–344.
- 31) Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* (6), 693–727.
- 32) Galbraith, K. J. (1998). *Created Unequal: The Crisis of American Pay*. New York: The Free Press.
- 33) Garvey, J. (2007). Why people leave the church. *Commonweal*, 134(7), 6.
- 34) Gentry, W. A., Cullen, K. L., Sosik, J. J., Chun, J. U., Leupold, C. R., & Tonidandel, S. (2013). Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and
- 35) Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 36) Halton, A. (2003). The courage to act: 5 factors of courage to transform business. *The Quality Management Journal* (3), 60–62.
- 37) Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics* (4), 493–515.
- ۷) حافظ نیا، محمدرضا: مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران ۱۳۸۷
- ۸) دواس، دی.ای: پیمایش در تحقیقات اجتماعی. ترجمه هوشنگ نائی. نشر نی، تهران ۱۳۸۷
- ۹) سلطانی، علیرضا، شجاعت در مدیران، روزنامه همشهری (اقتصاد) ۱۳۹۳/۵/۵
- ۱۰) ترابی، یوسف، آسیب شناسی مدیریت توسعه در ایران، فصلنامه دانش سیاسی دوره ۱ شماره ۲ ص ۱۲۵–۱۳۱
- ۱۱) ساروخانی، باقر: روشهای تحقیق در علوم اجتماعی ۳ جلد. جلد اول و دوم. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. تهران ۱۳۸۸
- 12) Abalos, D. T. (2005, winter). Transforming the personal, political, historical, and sacred faces of the Latino male. *Journal of Men's Studies*, 13(2), 155–165.
- 13) Aristotle. (1987). *The Nicomachean ethics*. Amherst, NY: Prometheus. [J.E.C. Welldon, Trans.]
- 14) Bangari RS, Prasad L. Leadership in action: Courage, the critical leadership differentiator. *ASCI Journal of Management*. 2012 (2):40-75.
- 15) Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* (2), 181–217.
- 16) Buhn, P. (2003). *The value of courage*. Lund, Sweden: Nordic Academic.
- 17) Beck, A., Emery, G., & Greenberg, R. (1985). *Anxiety disorders and phobias: A cognitive perspective*. New York: Basic.
- 18) Berger, J., Knowlton, B., & Fountain, H. (2010, June 7). Dispersal of oil means cleanup to take years, official says. Retrieved June 8, 2010, from <http://www.nytimes.com/2010/06/08/us/08spil1.html>
- 19) Bohlen, Celestine. (2001–09–21.) "Think tank; in new war on terrorism, words are weapons, too". *The New York Times online archive*. Retrieved June 9, 2010, from <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B04EFDA163DF93AA1575AC0A9679C8B63>
- 20) Bracha, H. S., Ralston, T. C., Matsukawa, J. M., Williams, A. E., & Bracha, A. S. (2004, October). Does "fight or flight" need updating? *Psychosomatics*, 45, 448–449.
- 21) Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential

- 56) Pury, C. L. S., Kowalski, R. M., & Spearman, J. (2007, April). Distinctions between general and personal courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 99–114.
- 57) Putman, D. (2001, winter). The emotions of courage. *Journal of Social Philosophy*, 32(4), 462–470.
- 58) R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. K. Kanfer (Vol. Eds.), *The organizational frontier series: Vol. 16. Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 295–330). San Francisco: Jossey-Bass.
- 59) Rate, C. R. (2005). What is courage? A search for meaning. *Dissertation Abstracts International*, 68(12), B. (AAT 3293368).
- 60) Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. (2007, April). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98.
- 61) Reynolds, G., & Goodman, W. (2010, June 4). U.S.'s \$13 trillion debt poised to overtake GDP: Chart of day. Retrieved June 7, 2010, from <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601109&sid=aa0cI64Gx.4E>
- 62) Robson, C. (1993). *Real world research*. Malden, MA: Blackwell.
- 63) Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- 64) Taylor, C. (2002, May 12). California scheming. Retrieved June 7, 2010, from <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,237028,00.html>
- 65) *The Economist*. (2010, April 29). The euro zone's debt crisis: The cracks spread and widen. Retrieved June 7, 2010, from <http://www.economist.com/displayStory.cfm>.
- 66) ThinkExist.com. (2010). Mark Twain quotes. Retrieved July 22, 2010, from http://thinkexist.com/quotation/it_is_curious-curious_that_physical_courage/193977.html
- 67) Thomson Reuters. (2010). Europe leaders warn of contagion, 3 die in Greece. Retrieved June 7, 2010, from <http://www.reuters.com/article/idUSTRE6400PJ20100505>
- 68) Tutu, D. (2006, August). Easy praise, empty words. *New Statesman*, 135(4805), 24.
- 69) Warrell, M. (2009). *Find your courage: 12 acts for becoming fearless at work and in life*. New York: McGraw Hill.
- 70) Woodard, C. R. (2001). Hardiness and the concept of courage. *Dissertation Abstracts International*, 62(07), 3394B. (AAT 3022127).
- 71) Worline, M. C., Wrzesniewski, A., & Rafaeli, A. (2002). Courage and work: Breaking routines to improve performance. In 38) Harris, H. (1999). Courage as a management virtue. *Business and Professional Ethics Journal*, 18(3&4), 27–46.
- 39) Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International difference in workrelated values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- 40) Ivanhoe, P. J. (2002). The virtue of courage in the Mencius. In B. Darling-Smith (Ed.), *Courage* (pp. 65–69). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- 41) Kidder, R. M. (2005). *Moral courage*. New York: HarperCollins.
- 42) Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010, March). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15–23.
- 43) Klein, M. (2005). *The courage to act: 5 factors of courage to transform business*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- 44) Kuo, J. D. (2001). *dot.bomb: My days and nights at an internet goliath*. New York: J. David Kuo.
- 45) Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 46) Lynas, M. (2007, September). Neutrality is cowardice. *New Statesman*, 136(4860), 20–21.
- 47) Marlette, D. (2006). The Muslim cartoon controversy exposed an absence of courage. *Nieman Reports*, 60(2), 84–86.
- 48) Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- 49) McConkie, M. L., & Boss, W. R. (1986). Organizational stories: One means of moving the informal organization during change efforts. *Public Administration Quarterly*, 10, 189–205.
- 50) Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2005). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. In *Harvard Business Review on Women in Business* (pp. 69–94). Boston: Harvard Business School.
- 51) Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2006). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (3rd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 52) Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001) *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- 53) Morse, J. M., & Field, P. A. (1995). *Qualitative research methods for health professionals*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 54) Pincott, J. (Ed.). (2008). *Excellence—Inspiration for achieving your personal best*. New York: MJF.

N. Schmitt (Series Ed.) & In S. J. Lopez & C.
R. Snyder (Eds.), Positive psychological

یادداشت‌ها

- ¹ Amid Osman
- ² Michael et al
- ³ Palanski and Yammarino
- ⁴ Brown
- ⁵ Cameron et al
- ⁶ Bass and Steidlmeier
- ⁷ Brown and Trevino
- ⁸ Simons et al
- ⁹ Sosik et al
- ¹⁰ Shamir et al
- ¹¹ May et al
- ¹² Fry
- ¹³ Gentry et al
- ¹⁴ Harbour and Kisfalvi
- ¹⁵ Koerner
- ¹⁶ Tkachenko et al
- ¹⁷ Marber
- ¹⁸ Collis
- ¹⁹ Kelman
- ²⁰ Ross
- ²¹ Stiglitz
- ²² Sen
- ²³ Galberit
- ²⁴ Reich
- ²⁵ Rifkin
- ²⁶ Kellerman
- ²⁷ Bangari
- ²⁸ Osswald et al
- ²⁹ Sarros and Cooper
- ³⁰ -Yearly
- ³¹ -Pallone
- ³² -Hennessy
- ³³ -Finfgeld
- ³⁴ -Gergen
- ³⁵ -Kant
- ³⁶ -Kennedy
- ³⁷ -Kohut
- ³⁸ -O'Byrne
- ³⁹ -Plato
- ⁴⁰ -Plato
- ⁴¹ -Rachman
- ⁴² -Peterson & Seligman
- ⁴³ Woodard
- ⁴⁴ Palanski et al
- ⁴⁵ Bangari, Prasad
- ⁴⁶ Kilmann et al
- ⁴⁷ Yasin et al
- ⁴⁸ True realit