

## طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی

اکبر حسن پور<sup>۱</sup>، بیژن عبدالهی<sup>۲</sup>  
سعید جعفری نیا<sup>۳</sup>، فاطمه سهرابی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** برای داشتن نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد، بایستی مدیرانی مقتدر و شجاع تربیت کرد. سازمانهای دولتی به دلیل ماهیت وجودی خود به مدیرانی نیاز دارند که با وجود تمام موانع داخلی و خارج سازمانی، توان تصمیم گیری صحیح و اجرای قاطعانه آن را داشته باشند. شجاعت مدیریتی که از سبکهای رهبری نشأت می گیرد، به عنوان فضیلت سازمانی هم شناخته می شود. این پژوهش با هدف طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی استان کردستان انجام شد. **روش:** در پژوهش توسعه ای- کاربردی حاضر که در راستای کشف و فهم شجاعت مدیریتی انجام شد، سؤالات مصاحبه با توجه به نظرات خبرگان دانشگاهی و مطالعه مقالات و ادبیات پژوهش، استخراج و دادهای پژوهش از طریق مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته، اخذ و به روش کدگذاری تحلیل شد. جامعه پژوهش را خبرگان سازمانی در سازمانهای دولتی و همچنین خبرگان دانشگاهی صاحب نظر در حوزه منابع انسانی تشکیل دادند. مشارکت کنندگان با ترکیب روشهای هدفمند و گلوله برفی مصاحبه شدند در مصاحبه سیزدهم اشباع نظری رخ داد. **یافته ها:** تحلیل یافته های پژوهش، منتج به ایجاد ۱۴۵ کد، ۹ مفهوم و سه مقوله اصلی شد و نشان داد که مؤلفه های شجاعت مدیریتی شامل شجاعت اخلاقی و اقتدار مدیریتی و عوامل مؤثر بر آن، حمایت های قانونی و مهارت های مدیریتی است و عوامل شخصیتی و خانوادگی و پیامدهای شجاعت مدیریتی شامل افزایش بهره وری، دلبستگی شغلی، رشد و توان مده سازی کارکنان می باشد. **نتیجه گیری:** الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی استان کردستان با توجه به ابعاد، مؤلفه ها، عوامل تأثیرگذار و پیامدهای آن شناسایی شد.

**واژگان کلیدی:** شجاعت مدیریتی، سبک رهبری، سازمانهای دولتی.

دریافت مقاله: ۹۹/۱۲/۱۹؛ تصویب نهایی: ۰۰/۰۴/۲۲

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی. تهران، ایران
۲. دکتری مدیری آموزشی، استادتمام گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی. تهران، ایران.
۳. دکتری مدیریت منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی. تهران، ایران.
۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) نمابر: ایران، تهران، خیابان انقلاب، خیابان مفتاح جنوبی، دانشگاه خوارزمی. نمابر: ۸۸۳۲۹۲۲۰ / Email: sohrabi554@gmail.com

**الف) مقدمه**

یکی از آفتهای بزرگ توسعه در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، نبود نظام مدیریتی شفاف، شجاع، غیر سیاسی و غیر حرفه‌ای است. این خلأ بزرگ، هزینه‌های سنگینی را به کشورها تحمیل کرده و موجبات کندی، پرهزینه شدن و انحراف روند توسعه‌ای شده است. در نظام مدیریتی سیاسی، محافظه‌کار و غیر شفاف، به طور قطع خلاقیت و ابتکار عملی بروز پیدا نمی‌کند، بهره‌وری جایگاهی ندارد و صرفاً منابع و منافع کوتاه‌مدت و تسکینی مد نظر است. آنچه در این میان تعیین‌کننده است، قدرت چانه‌زنی و ارتباطات سیاسی مدیران است. به طور طبیعی، زمانی که نظام مدیریتی مصلحتی و سیاسی شود، بر حقایق و واقعیت‌های منفی که در عزل و نصبها تعیین‌کننده است، سرپوش گذاشته شده و صرفاً برخی نشانه‌های مثبت برجسته می‌شود. درگذر 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. (سلطانی، ۱۳۹۳)

تنها راه‌حل ممکن برای این آشفتگی، شجاعت مدیریتی است. شجاعت مدیریتی یکی از ابعاد برآمده از سبک‌های مدیریتی است. طبق بررسی‌ها، مدیران واجد این خصلت، وجه تمایزهای خاصی را در رفتار مدیریتی خود به همراه دارند. فقدان شجاعت مدیریتی می‌تواند موجب آسیب قابل توجهی از نظر بهره‌وری و عملکرد تیم شود. علاوه بر این، رهبرانی که از فقدان شجاعت مدیریتی رنج می‌برند، اعتبار خود را از دست می‌دهند و مورد بی‌احترامی کارکنان قرار می‌گیرند. (میشل و همکاران، ۲۰۱۴) بنابر این، برای دستیابی به راهبرد خوب، مدیر سازمان باید با حمایت کامل مافوقها، ملاحظات شجاعانه را به شیوه‌ها، گفتگوها و تصمیمات شجاعانه در سازمان معنا کند؛ تصمیمات معنادار و کاملاً مرتبطی که امکان اجرای آنها وجود دارد. انتخاب شجاعانه به معنی ایجاد توازن واقعی مانند این نمونه‌هاست: چگونه تصمیم بگیرند؛ نوع اعلام این تصمیمات و چگونگی بیان بهترین شیوه اجرای تصمیمات شجاعانه در سازمان، مسئله حائز اهمیت است. تصمیم شجاعانه، به معنی برداشتن تمرکز از روشها و قابلیت‌هایی است که در گذشته و برهه‌ای از زمان موجب موفقیت شده‌اند، اما اکنون دیگر کارایی ندارند و در مقابل، فرصتهایی که می‌توانند در آینده در سازمان ارزش‌آفرینی کنند. موفقیت در سازمان مستلزم غلبه بر تمایل به تعویق تفکر و تصمیم‌گیری بر موضوعات دشوار و فهم آن است؛ که ریسک ادامه وضعیت موجود از ریسک تصمیم‌های چالشی بیشتر است. مدیران ارشد سازمانها با تمرکز بر انتخابها و تصمیم‌های شجاعانه می‌توانند مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی را فراهم کنند که موجب بهره‌وری سازمان در آینده شود و نه حفاظت صرف از موفقیت‌های در حال نابودی گذشته که بر اثر ضعف این خصلت اخلاقی در برخی از سازمانهای اجرایی به دلیل مدیریت‌های سیاسی و بعضاً سلیقه‌ای ایجاد شده است.

بر این اساس، بررسی ادبیات و پیشینه موضوع نشان می‌دهد الگوی جامعی در خصوص مؤلفه‌ها، عوامل مؤثر و پیامدهای آن در سازمانهای دولتی وجود ندارد. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی است.

## ب) مفاهیم

### ۱. مبانی نظری پژوهش

ریت و همکاران (۲۰۰۷) مشاهده کردند که توافقی ضمنی در تعریف ادبی ساختار شجاعت وجود دارد. آنان نظریه‌ای ارائه دادند که شجاعت، خلاصه یک سازه پیچیده و چندبعدی است، متشکل از: یک عمل ارادی و عمدی؛ اجرا کردن پس از بررسی اندیشمندانه؛ خطر جدی برای عمل کننده؛ انگیزه برای تحقق خیرخواهی یا هدفی ارزشمند؛ و با وجود اینها، شاید وجود احساس ترس. بر اساس تعریف، آنان مشاهده کردند که شجاعت «با توجه به مؤلفه‌های موقعیتی (شرایط بیرونی) شامل انواع آگاهانه، ارادی، عاطفی و انگیزشی می‌شود». (همان: ۹۵)

یک نقطه شروع مهم برای شجاعت، ایده‌ای است که با هدف به سوی پایانی ارزشمند منتهی می‌شود. توضیحات مختلفی از این موارد در ادبیات شجاعت وجود دارد؛ مانند تلاش برای رسیدن به اهداف اخلاقی قابل ستایش، انگیزه برای رسیدن به یک هدف اصیل، خوب یا ارزشمند و ایستادن پای آنچه فرد به آن اعتقاد دارد (هریس، ۱۹۹۹؛ ریت، ۲۰۰۵؛ کیلمان و همکاران، ۲۰۱۰؛ وودارد، ۲۰۰۱). وودارد (۲۰۰۱) در این زمینه بیان می‌کند که «شجاعت شامل کیفیتی از لطافت، اشراف و معناداری است. بدون این خصوصیات، فرد یک جسور بی‌پرواست». نکته مهم این است که رفتار شجاعانه به سمت خیرهایی سوق می‌یابد که توسط شخص ارزشمند تلقی می‌شود. هریس (۱۹۹۹) توضیح داد که شرایط بیرونی (برای مثال تنظیم شخصی) و ویژگی‌های شخصی برای درک شجاعت مهم‌اند. هریس تأکید کرد «رفتار شجاعانه باید به سمت خیر (خوبی) سوق داده شود که در جامعه مورد احترام است». از این روست که اعتقادات و ارزشهای فرهنگی دیکته می‌کند که آیا یک عمل شجاعانه یا جسورانه است. (هریس، ۱۹۹۹؛ کیلمان و همکاران، ۲۰۱۰؛ وودارد، ۲۰۰۱) برای مثال، در فرهنگهای جمع‌گرایی (مانند چین)، جایی که انسجام و حفظ ظاهر مهم است (هافستد، ۱۹۸۰)، ممکن است تحمیل عقیده باعث شود رهبر، شخص نالایقی معرفی شود؛ در مقابل، در فرهنگهای فردگرایانه (مانند ایالات متحده)، این اقدام مشابه می‌تواند ستایش و بسیار شجاعانه تلقی شود.

طبق گفته هریس، شجاعت یکی از چهار فضیلت کادین در سنت غربی است و یک فضیلت اصلی در تصمیم‌گیری درباره اقدامات شجاعانه است و میزان شجاعتی که انتظار می‌رود نیز تحت تأثیر اعتقادات، ارزشها و ترجیحات فرد قرار دارد (هریس، ۱۹۹۹؛ پوتین، ۲۰۰۱؛ ریت، ۲۰۰۵؛ ریت و همکاران، ۲۰۰۷). این ارزشها می‌توانند بر اساس جنسیت فرد؛ فرهنگ ملی، جامعه یا خانواده؛ و سطح زندگی باشد (ریت، ۲۰۰۵). ریت و همکاران (۲۰۰۷) افزودند «نظریه‌های ضمنی شجاعت، ساختارهای شناختی خود فرد است که باید تبیین شوند نه اختراع؛ زیرا آنها در حال حاضر وجود دارند». این ساختار نشان می‌دهد که هر فرد، خود تعیین می‌کند چه چیزی به منزله خطر و چه چیزی ترسناک است؛ در چه مکانهایی حالت آسیب‌پذیری دارد و چه دلیلی ارزشمند است و چه پاسخی شجاعانه خواهد بود. علاوه بر این، مردم تمایل دارند انتظارات خود را در خصوص شجاعت برای دیگران به کار گیرند. با توجه به ماهیت ذهنی عمل شجاعانه، هیچ آزمایش رسمی برای شجاعت نمی‌تواند وجود داشته باشد و شجاعت در نهایت مورد توجه بیننده

## ۴۷۰ ♦ طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی

قرار می‌گیرد (ریت، ۲۰۰۵؛ ریت و همکاران، ۲۰۰۷). از این رو، رویدادی که شخص را به سمت عمل جسورانه فرامی‌خواند، ممکن است همان چیزی باشد که شخص دیگر را از عمل جسورانه باز می‌دارد. (هریس، ۱۹۹۹)

کاواناگ و موبرگ (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که بعضی اوقات، شجاعت ممکن است ساکت و کم‌خطر باشد و با تلاش مداوم در برابر یک مانع دشوار و نه از طریق انفجار انرژی نشان داده شود؛ بنابراین، مهم است که تشخیص دهیم چه عملی (و کدام اقدام) در شرایط، متناسب است! آیا این موضع‌گیری، فرار یا تسلیم شدن است! (هریس، ۱۹۹۹؛ پوتن، 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 در مطالعات خود مشاهده کرد که بین شجاعت و صداقت نیز ارتباط وجود دارد. این نشان می‌دهد که باید به آنچه واقعاً در هر موقعیت خاص نیاز است، توجه جدی داشته باشیم.

در دین اسلام نیز شجاعت به عنوان یک فضیلت، حد وسطی است در میان تهور و جبن و دارای مراتبی است که دلیری در میدان نبرد یکی از شاخه‌های آن است. شجاعت در میدان سیاست، در مسائل علمی، ابراز و اظهار نظرات جدید و شجاعت در مقام قضاوت و داوری و مانند آن، هر کدام یکی از شاخه‌های مهم شجاعت محسوب می‌شوند. به همین دلیل، علمای اخلاق نیز به طور گسترده از «جبن» و «شجاعت» سخن گفته‌اند و عوامل و نتایج و آثار و پیامدهای هر یک را تحلیل و بررسی کرده‌اند. (مکارم شیرازی، ۱۳۸۷)

اما مرتبه دیگر شجاعت، شجاعت اخلاقی<sup>۱</sup> است که کمتر کسی می‌تواند آن را در اعمال و رفتار خود نشان بدهد. شجاعت اخلاقی؛ یعنی بدون هیچ‌گونه ترسی، مطابق با اخلاقیات و ارزشها عمل کردن؛ یعنی غلبه بر ترس و پابندی به ارزشها؛ یعنی گفتن کلام حق و انجام عمل درست در مواجهه با چالشهای اخلاقی (کافمن، ۲۰۰۷)؛ یعنی توانایی پیروی از اصول درونی برای انجام کار درست و در نظر گرفتن منافع دیگران، بدون در نظر گرفتن تهدیدی نسبت به خود (سکرکا و باگری، ۲۰۰۷). اما شجاعت اخلاقی زمانی بروز پیدا می‌کند که فرد با یک چالش اخلاقی روبه‌رو می‌شود (سولومون، ۱۹۹۸). چالش اخلاقی موقعیتی است که (۱) یک مسئله یا موضوع اخلاقی وجود دارد؛ (۲) اعمال فرد در رابطه با آن موضوع برای دیگران دارای پیامدهایی است و (۳) اراده فرد در میان است. (ولاسکوئز و روستکوسکی، ۱۹۸۵)

از طرفی، شجاعت مدیریتی که خاستگاه آن سبکهای رهبری است، یکی از فضیلت‌های مهم سازمانی مدیران برای انجام وظایف خود می‌باشد. بنابراین، شجاعت مدیریتی یک ویژگی ضروری برای رفتار صحیح در محیط‌های سازمانی است که (پیرس، ۲۰۰۴؛ هسلین، ۲۰۰۵) به دلیل قرابت بسیار زیاد با اخلاق، در نهایت افراد را به شجاعت اخلاقی

---

1. Moral Courage

r. Kaufmann

r. Velasquez & Rostankowski

## ۴۷۱ ♦ اکبر حسن پور و همکاران

در کار یا شجاعت اخلاقی حرفه‌ای؛<sup>۱</sup> یعنی همان عاملی که باعث می‌شود افراد در حرفه خود در مسیر درست حرکت کرده و اخلاقی عمل کنند (هریس، ۱۹۹۹<sup>۲</sup>) رهنمون خواهد کرد.

شجاعت یکی از شروط مدیریت و از یک نظر، اولین خصلت لازم برای احراز این مقام است؛ زیرا مدیران وظایفی دارند که انجام صحیح آنها بدون بهره‌گیری از این صفت ممکن نیست. برای مثال، اگر مدیران در مرحله تصمیم‌گیری ضعیف و ترسو باشند، قادر به اتخاذ تصمیم صحیح نخواهند بود یا اگر در مقابله با حوادث غیر منتظره روح شهامت در وجود آنان نباشد، چنان دستپاچه می‌شوند که راههای ساده‌چاره‌جویی را نیز فراموش می‌کنند. آنان اگر به هنگام ارتکاب اشتباهات شجاعت لازم را نداشته باشند، هرگز به خطای خویش اعتراف نکرده و درصدد جبران بر نمی‌آیند و کارهای مهمی که نیاز به اعتماد به نفس دارند، بدون شجاعت این مسئله، حاصل نخواهد شد. در برابر وسوسه‌های شیاطین انس و جن و هوای نفس که پیوسته می‌کوشند انسان را به انحراف و سازش با اهل باطل بکشانند، تنها برخورد شجاعانه، مشکل را حل می‌کند. در مقابل موانع مختلفی که بر سر راه مدیران پیدا می‌شود، جز با استمداد از روح شهامت کاری ساخته نیست.

بر اساس مطالعه ریت (۲۰۰۷)، در صورت رسیدن به صداقت و درستی، شجاعت در سازمان ضروری است. کاواناگ و موربرگ (۲۰۰۰) ادعا کردند که شجاعت صرفاً برای مؤثر بودن سازمان ضروری است. ریت (۲۰۰۷) و هریس (۱۹۹۹) تأکید کردند که شجاعت باید فضیلتی سازمانی و مدیریتی باشد و این یعنی تبدیل اصول انتزاعی اخلاق، به صداقت و مسئولیت در عمل روزانه. در حالی که نمی‌توان پیش‌بینی کرد که شجاعت چه موقع لازم خواهد شد، اما با بسیاری از موقعیتهای روزانه در سازمانها مرتبط است (هریس، ۱۹۹۹). برای مثال، شجاعت می‌تواند در ابراز عقیده‌ای منفور، تصمیم‌گیری‌هایی که یک شرط بند و ناراضی دارد، به اشتراک گذاشتن اخبار دشوار با یک مدیر یا مشتری، یا مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در انجام اقدامات شخصی لازم باشد. البته اینکه آیا این رفتارها به شجاعت احتیاج دارند یا خیر، یا آیا اینها شجاعانه‌اند، به درک و ارزیابی ارزش نتیجه بستگی دارد. (هریس، ۱۹۹۹؛ کیلمان و همکاران، ۲۰۱۰؛ میزان، ۲۰۰۵؛ وودارد، ۲۰۰۱)

کاواناگ و موربرگ (۲۰۰۰) توضیح دادند که «شجاعت [یک] عادت اخلاقی است که از طریق تجربه (تمرین) و با کمک مدل‌سازی نقش شجاعت توسعه پیدا می‌کند». برای مثال، حتی دادن فرصت به کارمندان با کار روی پروژه‌ای که به نوآوری خاصی نیاز داشته باشد، آنها را تشویق می‌کند تا از ریسک ابراز نظر و دفاع از ایده‌های خود استفاده کنند. هنگامی که آنها این کار را انجام دهند، فارغ از نتیجه، مدیرانشان می‌توانند از اشتراک نظراتشان ابراز قدردانی کنند. این موضوع، رفتار شجاعانه را تقویت می‌کند و به نوبه خود، انتظارات را درباره آنچه به منزله یک رفتار عادی یا رفتار شجاعانه است، بازنشانی می‌کند؛ بنابراین، رفتار شجاعانه به طور قابل توجه و زیادی عادی می‌شود. هریس (۱۹۹۹) اضافه کرد که تشویق اقدامات شجاعانه کارمندان نیز می‌تواند با طراحی فعالیتهایی باشد که به افراد کمک می‌کند از نوع اول به نوع دوم و... به گونه‌ای در الگوی خود حرکت کنند. برای مثال، رهبری و مربی‌گری

1. Professional Moral Courage

۲. Harris

## ۴۷۲ ♦ طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی

ممکن است پشتیبانی عاطفی مورد نیاز کارمندان را برای کمک به آنان در انجام تلاش هر چه سخت تر با یک چالش جدید به جای اینکه فقط ایمنی و راحتی را انتخاب کنند و فکر خود را تغییر دهند، فراهم سازد.

نکته مهم دیگر اینکه هر گونه تلاش برای ایجاد شجاعت در سازمان باید توسط سیاستها و رویه‌های سازمان حمایت شود (کیلان و همکاران، ۲۰۱۰؛ پوری و همکاران، ۲۰۰۷). برای مثال، بررسی اینکه آیا اقدامات شجاعت در برابر سیاستها، رویه‌ها و اقدامات رسمی پیش می‌رود یا خیر، مهم است. در این صورت، کارکنان عواقب منفی را برای اقدام به دست می‌آورند و هم آنها و هم کسانی که عواقب آن را مشاهده و از دوباره خطر کردن خودداری می‌کنند. (کیلان و همکاران، ۲۰۱۰)

هنگام بررسی هر گونه تلاش برای ارتقای سطح شجاعت، باید محیط بیرونی سازمان، اقلیم و فرهنگ و سیستم‌های رسمی و غیر رسمی بررسی شود تا مشخص شود که آیا آنها از نگرشها و رفتارهای شجاعت پشتیبانی می‌کنند یا خیر. سرانجام، یک راه فدرتمند برای تشویق رفتار شجاعانه، پاداش دادن به افرادی است که از این نوع خطرات استفاده می‌کنند. (پوری و همکاران، ۲۰۰۷)

به گفته ورلین و همکاران (۲۰۰۲)، ایجاد ظرفیت شجاعت تقریباً در هر سطح در سازمان باعث افزایش اعمال اخلاقی در کل سازمان می‌شود. این امر به این دلیل رخ می‌دهد که شجاعت خصیصه مسری است؛ زیرا افرادی که شاهد اعمال شجاعانه‌اند، با دیگرانی که اقدام شجاعی می‌کنند، صحبت می‌کنند یا داستانهای شجاعت سازمانی را می‌شنوند (کیلان و همکاران، ۲۰۱۰). با وجود گزینه‌های زیاد برای القای شجاعت در سازمانها، درک این نکته ضروری است که نمی‌توان همه جنبه‌های رشد اخلاقی و رفتار شجاعانه را آموزش داد؛ بنابراین، تأثیر ویژگی‌های شخصی کارکنان را باید تصدیق کرد. با توجه به این عامل، در صورت تمایل این ویژگی در سازمان می‌توان غربالگری و استخدام شجاعت را توصیه کرد. عامل مؤثر دیگر در میزان آشکار شدن شجاعت در سازمان، ویژگی‌های رهبران و توانایی آنها در ایجاد فرهنگ سازمانی است که از اقدامات شجاعانه مردم آن پشتیبانی می‌کند. این می‌تواند از طریق عملکرد سازمان و توانایی مقابله با تغییرات نشان داده شود. ادبیات موجود در این بخش نشان می‌دهد که رهبران گزینه‌های زیادی برای القای شجاعت در سازمان خود و ترغیب کارمندان به انجام چنین اقداماتی دارند. با این وجود، انجام موفق این کار نیاز به تلاش هماهنگ و تغییرات چشمگیر در کل سازمان دارد (فرای، ۲۰۰۳). بر اساس تعاریف ورلین و همکاران (۲۰۰۲) تعریف ما از اقدام شجاعانه در یک سازمان شامل پنج ویژگی اساسی است: (۱) انتخاب آزادانه برای تصمیم‌گیری در مورد اقدام (در مقابل اجبار)؛ (۲) ریسک قابل توجه آسیب دیدن؛ (۳) ارزیابی اینکه ریسک معقول است و اقدام مورد نظر قابل توجیه است (نه بی‌پروا)؛ (۴) پیگیری اهداف شایسته؛ (۵) ادامه اقدام آگاهانه با وجود ترس. این تعریف نشان می‌دهد که شجاعت شامل احساس، شناخت و اقدامی است که در آن، شخص برای رسیدن به هدف اصیل، ریسک آسیب را می‌پذیرد. تحقیق ورلین و همکاران (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که وقتی اعضا مشاهده می‌کنند که سایر کارکنان از فرصتهایی برای منفعت سازمان خود استفاده می‌کنند و با اقدامات خود موفق می‌شوند، آنان نیز باورهای خود را درباره کارهایی که می‌توانند انجام دهند، گسترش می‌دهند. آنها ممکن است احساس اعتلای اخلاقی را تجربه کنند و بخواهند خودشان به شکل والایی رفتار کنند. با این حال، هنگامی که اعضا مشاهده می‌کنند سایر کارمندان از فرصتها استفاده می‌کنند و اقدامات آنان منجر به دریافت پیامدهای منفی ترسان می‌شود، باورهای خود را درباره آنچه ممکن است انجام دهند، محدود می‌کنند.

## ۴۷۳ ♦ اکبر حسن پور و همکاران

و بالاخره می‌توان گفت که یکی از شرایط پیروزی بر مشکل، کوچک شمردن مشکلات است که آن نیز در پرتو روح شهامت امکان‌پذیر است. قبول مسئولیتهای سنگین با دورنمای مبهم و تاریکی که در آغاز کار دارد، جز برای افراد شجاع ممکن نیست. نترسیدن از قدرتهای اهریمنی که انسان خواه‌ناخواه در مبارزات اجتماعی با آنها درگیر می‌شود، شرط غلبه بر آنهاست و این برای افراد ضعیف و ترسو ممکن نیست. خلاصه اینکه، مدیران در هر گام به این صفات نیاز دارند و افراد آگاه، پر تجربه، با سابقه، امین و درستکار، اما بدون شهامت لازم، هرگز نمی‌توانند مدیر خوبی باشند.

امیر مؤمنان، علی(ع) در کلمات قصارشان می‌فرمایند: «عجز و ناتوانی آفتی است [برای اداره هر کار] و استقامت و شکیبایی نوعی شجاعت است». ایشان در اوصاف فرمانده نمونه، در فرمان مالک اشتر، به خصوص روی مسئله «شجاعت» به عنوان یک خصلت خانوادگی تأکید و تکیه می‌کنند و می‌فرمایند: «ثُمَّ أَهْلِ النَّجْدِ وَالشَّجَاعَةِ وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاحَةِ». این ویژگی باید در «مشاوران» نیز وجود داشته باشد؛ هرگز نباید مدیران و فرماندهان، مشاوران خود را از میان افراد ترسو و جبان انتخاب کنند که از قاطعیت آنان می‌کاهند و در تصمیم‌گیری‌ها خلل وارد می‌کنند؛ لذا فرمودند: «آدم ترسو را در مشورت داخل نکن که تو را در انجام کارها ناتوان می‌سازد!».

یکی از مهم‌ترین اوصاف انبیا، شجاعت آنان بوده است که نمونه‌ای از آن را در داستان ابراهیم خلیل(ع)، قهرمان بت‌شکن، در قرآن مجید می‌خوانیم؛ و بیش از آن درباره شخص پیامبر اکرم(ص) است که در سخت‌ترین حالات خوف‌انگیز، مانند کوهی استوار در برابر همه توطئه‌ها می‌ایستاد. اگر مدیری بخواهد برنامه‌های انقلابی اجرا کند؛ برنامه‌هایی که با وضع موجود جامعه هماهنگ نیست و همچون شنا کردن بر خلاف مسیر آب است، بدون داشتن این صفت امکان‌پذیر نخواهد بود. (مکارم شیرازی، ۱۳۸۹)

شجاعت مدیریتی در محیط کار، نقطه‌ای است که مدیران، مخاطرات را با تمایل و آمادگی ذهنی لازم برای پذیرش آنها در چارچوب اصول(ارزشها) می‌پذیرد(فرارمز قراملکی و نوجه‌فلاح، ۱۳۸۶). بپردازند تا اخلاقیات قربانی نشود و کار درست، با وجود موانع و فشارهای بیرونی به شیوه صحیح انجام گیرد سازمانهای دولتی نقش مؤثر و مهمی در رشد و توسعه سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جوامع ایفا می‌کنند و برای رسیدن به اهداف سازمان، مدیران وظیفه بسیار بزرگی را بر عهده دارند. به دلیل وجود شرایط متفاوت فردی، سازمانی، برون‌سازمانی و محیطی در جامعه، لزوم وجود شجاعت مدیریتی در انجام این وظایف سنگین مدیریتی اهمیت دوچندان دارد. لذا ضرورت و اهمیت نقش شجاعت مدیریتی، برای پیشبرد اهداف سازمانی و داشتن نیروی انسانی کارآمد در سازمانها حیاتی است؛ زیرا سازمانهای دولتی نیز مانند سایر سازمانها برای بقا و ادامه حیات، نیازمند مدیران شجاع و توانمند می‌باشند. از این رو، نتایج مثبت حاصل از شجاعت مدیران در سازمانهای دولتی، حائز اهمیت و قابل بررسی است.

با توجه به مطالب مذکور و پژوهشهای انجام شده می‌توان مهم‌ترین دلایل و ضرورت پرداختن به موضوع شجاعت مدیریتی را در موارد ذیل بیان کرد: عوامل مؤثر بر نمود شجاعت مدیریتی برای مدیران ارشد سازمانی شناسایی و الگویی برای شناخت و اهمیت لزوم شجاعت مدیریتی ارائه می‌دهد. مسئولان ارشد کشوری را به اهمیت شجاعت مدیریتی در تمام سطوح سازمانی از طریق فراهم کردن امکانات و زمینه‌های انجام آن، برای تطابق با تغییرات محیطی و فشار رقابتی و جو

حاکم سیاسی و اجتماعی بین سازمانها آگاه می‌سازد. راهکارهایی را برای اجرایی شدن شجاعت مدیران در سازمانها ارائه کرده و راه رسیدن به اهداف و برنامه‌های آینده سازمان را روشن خواهد کرد. کمبود مطالعات و پژوهشهای مرتبط با شجاعت مدیریتی با توجه به موارد مذکور در این پژوهش، می‌تواند آغازگر یا تداوم‌دهنده رویکرد پژوهشی ترکیبی (کمی و کیفی) به موضوع ارائه الگوی شجاعت مدیریتی در تمام سطوح مدیریت سازمانی باشد. در کل، دو روش برای اعمال شجاعت مدیران وجود دارد؛ در حالی که بعضی از آنها ممکن است کمی محتاطانه و سیاستمدارانه پیش بروند، اما در اصطلاح، تمام جوانب و منافع را در نظر می‌گیرند و از طرفی، دسته دوم در رویکرد خود صادق و صریح‌اند. بر این اساس، ساختار سازمانی در کشور ما و انتصابهای سیاسی، نیازمند مدیران شجاع و ترس در تمام سطوح مدیریتی است. لذا پژوهش حاضر در صدد شناسایی عوامل مؤثر بر شجاعت مدیریتی، مؤلفه‌ها و پیامدهای آن است تا بر اساس آن، نسبت به طراحی الگویی برای شجاعت مدیریتی اقدام کنند.

## ۲. پیشینه تحقیق

نتایج پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) نشان‌دهنده آن بود که مقبولیت مدیران بر قصد افشاگری و شجاعت اخلاقی تأثیر مثبت دارد. کوشکی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان تحلیل کانونی شجاعت اخلاقی حرفه‌ای با سرمایه اجتماعی به این نتیجه رسید که بین مؤلفه‌های شجاعت اخلاقی حرفه‌ای و مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج مطالعه مظاهری و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «مدل‌سازی سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمانهای دولتی ایران» از این قرار بود که در سطح اول مدل ارائه شده، عوامل محیطی؛ در سطح دوم، عوامل سازمانی (اثرگذارترین)، مدیریتی و فردی و در سطح سوم، عوامل شغلی (اثرپذیرترین) قرار گرفتند. همچنین مدل نهایی طبقه‌بندی که بر مبنای امتیاز حاصل از پرسشنامه مدیران ارشد در یکی از پنج گروه (مدیران منجی، مدیران مرگبار، مدیران بی‌باک، مدیران مطیع و مدیران محافظه‌کار) قرار می‌گیرند، ارائه شد. نتایج پژوهش رهنا (۱۳۹۸) نشان‌دهنده این بود که بین سطح دین‌مداری، اخلاق و شجاعت مدیران بر مقاومت در برابر فشارهای محیطی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و مدیرانی با سطح دینداری بالاتر، توجه ویژه‌ای به کنترل فشارهای محیطی نشان می‌دهند.

جهانگیری و محمدی (۱۳۹۷) در «بررسی رابطه بین شجاعت اجتماعی و فرهنگ سیاسی» به معنادار بودن این تأثیر پی بردند. در این مطالعه از نظریه لاتانه و دارلی و همچنین نظریه آلموند و وربا به عنوان چارچوب نظری استفاده شد. نتایج نشان داد که شجاعت اجتماعی با فرهنگ سیاسی رابطه دارد. یافته‌های پژوهش تقدسی و همکاران (۱۳۹۸) نشانگر این بود که ارتباط دو متغیر میانگین و انحراف معیار نمره نگرش و التزام عملی به نماز پرستاران و شجاعت اخلاقی پرستاران، از نظر آماری معنادار است.

پندار (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای، چگونگی تأثیر مداخله رهیاری مبتنی بر نظریه خود تعیین‌گری، بر احساس خودمختاری شخصی، ارتباط و شایستگی فرد را نشان داد. نتایج تحلیل اسدزاده هیر و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که رابطه متغیر کانونی فضیلت سازمانی با متغیر کانونی شجاعت اخلاق حرفه‌ای، ۰/۷۴ است. رحیمی و



## ۴۷۵ ♦ اکبر حسن پور و همکاران

رضازاده (۱۳۹۶) در تحقیق «تأثیر کمیته حسابرسی بر عملکرد، رفتار و شجاعت اخلاقی حسابرسان داخلی» با هدف سنجش تکثیر و نقش تعامل بین کمیته حسابرسی و عملکرد حسابرسی داخلی روی شجاعت اخلاقی حسابرس داخلی، پنج فرضیه را مطرح کردند و مشخص شد که رابطه معنادار بین آنها حاکم است. یافته‌های قلاوندی و همکاران (۱۳۹۵) در «تعیین اثربخشی آموزش صبر بر فضیلت شجاعت، عدالت و میانه‌روی در زنان سرپرست خانوار»، اثربخشی آموزش صبر بر توانمندی‌های شخصیت (شجاعت، میانه‌روی و عدالت) را تأیید کرد. کبیری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با روش تحلیلی-توصیفی و مطالعه کتابخانه‌ای، شجاعت و آثار تربیتی آن را از منظر نهج البلاغه بررسی کردند. برخی آثار تربیتی شجاعت امام علی (ع) در نهج البلاغه عبارتند از: حلم، سخاوت، عفو، غیرت.

پالانسکی و همکاران (۲۰۱۵) دو تحقیق با عناوین «رهبری مجرب» و «بررسی تأثیر شجاعت رهبر و تمامیت رفتاری بر عملکرد و تصویر رهبر» انجام دادند. نتایج مطالعه اول نشان داد که جلوه‌های رفتاری تمامیت رفتاری رهبر و سختی موقعیتی، هر دو اثرات مهم مستقیمی بر جلوه‌های رفتاری شجاعت رهبر دارند. نتایج مطالعه دوم که تحقیق میدانی چند منبعی با مدیران کارآموده بود، نشان داد که شجاعت رفتاری رهبر به طور کامل اثرات تمامیت رفتاری رهبر بر عملکرد رهبری و تصویر مدیر اجرایی را تعدیل می‌کند. سین و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق «رهبری شجاعانه برای قرن ۲۱» به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های رهبری شجاعانه می‌تواند تغییراتی اساسی برای حل مشکلات فعلی در قرن بیست و یکم ایجاد کند. رهبران شجاع، ترس‌اند و جرأت، روحیه و ظرفیت استثنایی فکری و عاطفی را برای ایجاد تغییرات جدی دارند. آنان برای مواجهه و رفع مشکلات جدی به جای غلبه بر آنها برای پیشبرد سازمانها و ملتها خطر می‌کنند. آنان خلاق‌اند؛ به گونه‌ای که بتوانند تجزیه و تحلیل عینی انجام دهند و مؤثرترین راهبردها را انتخاب کنند.

بانگاری و پاسارد (۲۰۱۲) در تحقیق «رهبری در عمل: شجاعت، وجه تمایز رهبری انتقادی» دریافتند که موفقیت سازمانهای پایدار و مؤسسات تا حد زیادی به رهبران آنها منوط است و رهبران شجاع با خصلتهای ریسک‌پذیری و قدرت اتخاذ تصمیمات درست تحت هر شرایطی، از رهبرانی که به ظاهر ترسو نیستند و دائماً از شرایط موجود انتقاد می‌کنند، کاملاً متمایز می‌باشند. همان‌طور که در جراید عمومی، گزارشهای حکایتی و اعتقادات گسترده مشهود است، خصلت شجاعت از نگاه انتقادی مجزاست و اصولاً شجاعت را فراتر از قدرت انتقاد معرفی می‌کنند. کیلمان و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق «توسعه و اعتبارسنجی یک مقدار کمی از شجاعت سازمانی» به این نتیجه رسیدند که ارزیابی‌ها، شجاعت را به مشاهدات یک محیط سازمانی، ساختارها، نقشها، فرهنگها، اقلیمها، عملکرد و رضایت (اعتبار خارجی) مرتبط می‌کند. سین و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق «شجاعت اجرایی در فرهنگ سازمانی فلسطین» به این نتیجه رسیدند که نتایج اهمیت تصمیم‌گیری‌های سخت را از جانب سازمانها به عنوان یک بعد مهم در ساخت شجاعت اجرایی چندبعدی برجسته می‌کند. نتایج این مطالعه به وضوح نشان می‌دهد که تأثیر مثبت شجاعت اجرایی بر فرهنگ سازمانی سازمانهای فلسطینی خیلی بالاست.

## ۴۷۶ ♦ طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی

از میان تمام مطالعات انجام شده در حوزه شجاعت و انواع ابعاد آن و مدل‌سازی‌ها، مطالعه حاضر بیشتر در راستای نگاه عمیق‌تر و دقیق‌تر، به نتایج پژوهش مظاهری و همکاران (۱۳۹۸) و ساجنکو و همکاران (۲۰۱۸) با هدف مدل‌سازی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی پرداخته است.

### ج) روش پژوهش

این پژوهش از جمله پژوهشهای توسعه‌ای محسوب می‌شود و ماهیت اکتشافی دارد. از لحاظ روش‌شناسی نیز از آنجا که گردآوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات با استفاده از روش و ابزار کیفی همچون نظریه داده‌بنیاد صورت گرفته، لذا روش‌شناسی کیفی، رویکرد روش‌شناختی استفاده شده برای انجام این پژوهش بوده و نظریه داده‌بنیاد، رویکرد نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) به عنوان روش تحقیق برگزیده شده است. میدان پژوهش شامل کلیه کارشناسان سازمانهای دولتی استان کردستان بود. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به صورت هدفمند بود که در پژوهشهای کیفی استفاده می‌شود. در این مطالعه، نمونه‌گیری تا زمان اشباع داده‌ها ادامه پیدا کرد. در مصاحبه سیزدهم اشباع نظری صورت گرفت؛ اما ۱۴ مصاحبه انجام گرفت. مشخصات افراد مشارکت‌کننده تحقیق در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: مشخصات زمینه‌ای مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	جنس	سابقه مدیریت	سابقه خدمت	سمت سازمانی	تحصیلات
۱	مرد	۱۲	۲۷	کارشناس مسئول ارزیابی عملکرد	کارشناسی ارشد
۲	مرد	۱۰	۲۹	کارشناس مسئول اداره برنامه‌ریزی و امور عمرانی	دکتری
۳	مرد	۱۱	۲۸	کارشناس مسئول امور سیاسی و اجتماعی	دکتری
۴	مرد	۱۵	۲۹	کارشناس مسئول اداره امور اداری و مالی	دکتری
۵	مرد	۱۳	۲۶	کارشناس امور اجتماعی و انتخابات و شوراهای	کارشناسی ارشد
۶	مرد	۱۲	۲۹	کارشناس مسئول فن آوری، اطلاعات و آمار	کارشناسی ارشد
۷	مرد	۱۰	۲۸	کارشناس مسئول راه و ساختمان	کارشناسی ارشد
۸	مرد	۱۶	۲۹	کارشناس مسئول امور صنایع و معادن	کارشناسی ارشد
۹	مرد	۱۰	۲۷	کارشناس برنامه‌ریزی	کارشناسی ارشد
۱۰	زن	۱۱	۲۶	کارشناس مسئول امور بانوان	دکتری
۱۱	زن	۱۳	۲۹	کارشناس امور اجتماعی اتباع و مهاجرین خارجی	دکتری
۱۲	زن	۱۵	۲۸	کارشناس امور اداری و استخدامی شهرداری‌ها	کارشناسی ارشد
۱۳	زن	۱۲	۲۶	کارشناس گروه امور اداری و رفاه	کارشناسی ارشد
۱۴	زن	۱۵	۲۹	کارشناس مسئول اداره دبیرخانه و بایگانی	کارشناسی ارشد

## اکبر حسن پور و همکاران ♦ ۴۷۷

به منظور اطمینان از اعتبار یافته‌ها، تمام مراحل کدگذاری در اختیار برخی مشارکت کنندگان پژوهش (سه نفر) و برخی استادان بیرون از پژوهش در حوزه مدیریت اجرایی (سه استاد) قرار گرفت و پیشنهادهای و نقدهای آنان نیز به کار گرفته شد. برای انتخاب نمونه از جامعه هدف که همان خبرگان سازمانی بودند، دو شرط اصلی سابقه خدمتی بالای ۲۰ سال و سابقه مدیریتی حداقل ۱۰ سال مد نظر قرار داده شد. برای محاسبه پایایی، از بازآزمون (شاخص ثبات) و آزمون دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده شد. شاخص ثبات یا پایایی بازآزمون به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. از میان کل مصاحبه‌ها، سه نمونه به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها، دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روزه کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده، در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود، در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه شد. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند، با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های محقق در دو فاصله زمانی که همان شاخص ثبات است، ۷۵ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد بود، می‌توان گفت پایایی بازآزمون این تحقیق تأیید شد.

### د) یافته‌ها

در این بخش سعی شده تا در یک مدل کلی از مفهوم، عوامل مؤثر و پیامدهای شجاعت مدیریتی در جداول مختلف تشریح شود.

جدول ۲: کدگذاری ثانویه و محوری - خلق مفاهیم و مقوله شجاعت مدیریتی

مقوله محوری	مفهوم	کدهای ثانویه	منبع کد	کدهای اولیه	
شجاعت مدیریتی	شجاعت	حمایتگر	P4k	حمایت از مجموعه	
		قدرت تصمیم‌گیری	P13k	قدرت اتخاذ تصمیمات درست	
		اظهار نظر قاطع و شفاف	P12k	اظهار نظر قاطع و شفاف	
		قاطعیت	p3k, p2k, P1k, p8k, p6k, p4k, P12k	قاطعیت در تصمیم‌گیری، قاطعیت در بیان تصمیم، قاطعیت در اجرای تصمیم	
		نترس بودن	p8k, P2k	غلبه بر ترس‌های پیشرو، غلبه بر سختی‌ها بدون ترس	
		مدیریت بحران	P10k	مدیریت صحیح در شرایط بحران و شرایط خاص	
		پذیرش عملکرد	P8k, p4k, P3k, p6k, P6k	توانایی قدرت و دفاع از عملکرد و نتیجه کار، پذیرفتن عواقب کار خویش عذرخواهی در هنگام بروز اشتباهات کاری	
	قانونمندی	P9k	پابندی به قانون		
	شجاعت اخلاقی	نقدپذیری	P7k	نقدپذیری	
		صداقت	P12k	صداقت	
		مقید بودن	P9k, p7k, P12k, p8k	خداپاوری	
		استقامت		p9k	پافشاری مدیر بر ارزشهای شخصی
				p11k, P10k	ادامه کار در حضور مشکلات

جدول ۳- کدگذاری ثانویه و محوری- خلق مفاهیم و مقوله عوامل مؤثر

مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	منبع کد	کدهای اولیه
عوامل مؤثر	مهارت مدیریتی	مهارت فنی	p2k ,P1k p6k ,P3k p8k ,P7k p11k ,P9k P13k	داشتن علم و تجربه و تخصص و دانش
			P1k	تسلط بر قانونهای مربوط به حوزه کاری
		مهارتهای ارتباطی	P4k	توانایی ارتباط گیری صحیح و مؤثر
	عوامل خانوادگی		P5k	عوامل ژنتیکی و خانوادگی
			P6k	تربیت و پرورش تربیت صحیح کودکی
	عوامل شخصیتی حمایت قانونی		P5k	عوامل روحی و روانی فرد و خصوصیات شخصیتی
			P3k	کاریزماتیک بودن
			p8k ,P5k P11k	ساختار سازمانی و قانونی حمایتگر

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

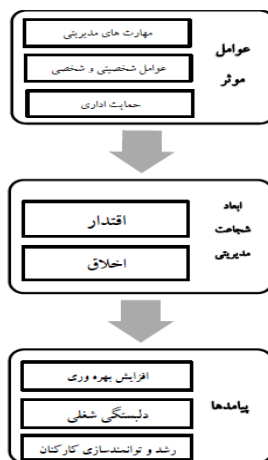
مقوله محوری	مفهوم	کد ثانویه	منبع کد	کدهای اولیه
پیامد	دلبستگی شغلی	دلبستگی به شغل	P6k	انجام کار با دلگرمی
			P10k	متعهد بودن کارکنان به خواسته مدیر
	افزایش بهره‌وری	افزایش بهره‌وری	p13k ,P10k p5k ,P1k p7k ,P12k	پویایی محیط اداری و ایجاد انگیزه و رشد و سلامت کارکنان، پویایی سازمان
			P5k	افزایش کیفیت و کمیت خدمات دستگاه
			P8k	پیشبرد اهداف سازمانی
			P2k	پرهیز از تصمیمات موقت
			P7k	جلوگیری از محافظه کاری کارکنان
			p13k ,P11k p7k ,P5k	کسب موفقیت سازمانی
	رشد توانمندی	رشد و توانمندسازی	P4k	پرورش و ارتقای کارکنان
			P5k	پرورش عزت نفس
			P9k	ارجحیت منافع سازمان به منافع فردی
			P6k	افزایش اعتماد به نفس مجموعه

جدول ۵: کدها، مفاهیم و مقوله‌های شجاعت مدیریتی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدهای اولیه
شجاعت مدیریتی	اقتدار مدیریتی	حمایتگر	حمایت از مجموعه
		قدرت تصمیم‌گیری	قدرت اتخاذ تصمیمات درست
		اظهار نظر قاطع و شفاف	اظهار نظر قاطع و شفاف
		قاطعیّت	قاطعیّت در تصمیم‌گیری، قاطعیّت در بیان تصمیم، قاطعیّت در اجرای تصمیم
		ترس بودن	غلبه بر ترسهای پیشرو، غلبه بر سختی‌ها بدون ترس
		مدیریت بحران	مدیریت صحیح در شرایط بحران و شرایط خاص
		پذیرش عملکرد	توانایی قدرت و دفاع از عملکرد و نتیجه کار، پذیرفتن عواقب کار خویش، عذرخواهی در هنگام بروز اشتباهات کاری
	شجاعت اخلاقی	قانونمندی	پابندی به قانون
		نقدپذیری	نقدپذیری
		مقید بودن	خداپاوری
عوامل مؤثر بر شجاعت مدیریتی	عوامل خانوادگی و عوامل شخصیتی	عوامل ژنتیکی و خانوادگی	
		تربیت و پرورش تربیت صحیح کودکی، عوامل روحی و روانی فرد و خصوصیات شخصیتی، کاریزماتیک بودن	
	مهارت مدیریتی	حمایت قانونی	ساختار سازمانی و قانونی حمایتگر
		مهارت فنی	داشتن علم، تجربه، تخصص و دانش، تسلط بر قانونهای مربوط به حوزه کاری
			مهارت‌های ارتباطی
پیامدهای شجاعت مدیریتی	دلبستگی شغلی	انجام کار با دلگرمی، متعهد بودن کارکنان به خواسته مدیر	
	افزایش بهره‌وری	پویایی محیط اداری و ایجاد انگیزه و رشد و سلامت پرسنل. پویایی سازمان، افزایش کیفیت و کمیت خدمات دستگاه، پیشبرد اهداف سازمانی، پرهیز از تصمیمات موقت، جلوگیری از محافظه‌کاری پرسنل، کسب موفقیت سازمانی	
	رشد و توانمندسازی	پرورش و ارتقای کارکنان، پرورش عزت نفس، ارجحیت منافع سازمان به منافع فردی، افزایش اعتماد به نفس مجموعه	

بر اساس ترکیب کدهای استخراج‌شده، الگوی نهایی تحقیق به شرح ذیل است:

## ۴۸۰ ♦ طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانهای دولتی



### هـ) بحث و نتیجه گیری

داده‌های پژوهش حاضر نشان داد که وجود برخی شرایط درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و عوامل فردی، با موضوع پژوهش ارتباط مستقیم و نزدیکی دارند و در کنار هم معنی دقیق و کاملی پیدا می‌کنند و زمینه‌ساز شکل‌گیری شجاعت مدیریتی در سازمانها می‌شوند. مطالعه حاضر نشان داد که شجاعت مدیریتی صرفاً به عوامل فردی و مدیریتی محدود نمی‌شود و سایر عوامل هم در کنار اینها باعث شجاعت یا عدم شجاعت مدیریتی می‌شود. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات تقریباً مشابه داخلی و خارجی تا حدود زیادی همخوانی داشت (ساجکو و همکاران، ۲۰۱۸؛ بتگاری و پارساد، ۲۰۱۲؛ کیلمان و همکاران، ۲۰۱۰، سین و همکاران (۲۰۱۳) نیز در پژوهش «رهبری شجاعانه برای قرن بیست و یکم»، ویژگی‌های شجاعت رهبران را از جمله: شجاعت فکری (دانش)، شجاعت اخلاقی، شجاعت خلاقیت، شجاعت بیولوژیک و شجاعت پیروان، تحلیل کردند.

تفاوت پژوهش حاضر با سایر پژوهشهای صورت گرفته، تفاوت در روش پژوهش (روش کیفی با راهبرد داده‌بنیاد)، تفاوت در روش تحلیل داده‌ها (کدگذاری) و از همه مهم‌تر، بررسی شجاعت مدیریتی به عنوان مقوله محوری بود که طبق نتایج پژوهش، منجر به کشف ابعاد، مؤلفه‌ها، عوامل مؤثر و پیامدهای شجاعت مدیریتی و در نهایت، طراحی الگویی با توجه به عوامل کشف شده شد. این الگو، نقطه تمایز پژوهش حاضر با پژوهشهای پیشین بود؛ زیرا در هیچ کدام از مطالعات قبلی چنین الگویی طراحی نشده بود. مطالعه شجاعت مدیریتی، هم از نگاه مدیران ارشد استان، هم از نگاه کارشناسان با سابقه مدیریتی بیش از ده سال انجام شد و نکته حائز اهمیت این بود که نگاه کارشناسان، جامع‌تر بود. شاید بتوان گفت مفهوم شجاعت مدیریتی تا حدودی ذهنی است. به همین دلیل، تأکید محقق، مصاحبه با افرادی بود که خود سابقه مدیریت داشتند. اما ظاهراً نوع نگاه یک فرد که قبلاً مدیر صف بوده و حالا کارشناس ستادی است، با کسی که در حال حاضر در مسند قدرت و ریاست است، تا حدودی متفاوت و البته کامل و دقیق‌تر است. قبلاً هم اشاره شد که مفهوم شجاعت در طیفی بین ترس و جسارت قرار گرفته است. جسارت را این‌گونه تعریف می‌کنیم که فردی کاری را انجام بدهد یا حرفی را به زبان بیاورد که کمتر کسی جرأت انجامش را دارد و معنای ارزشی منفی در بطن خود به همراه دارد؛ اما شجاعت در بطن خود ارزش مثبت می‌آفریند. لذا پیشنهادهای کاربردی برای مدیران و مشاوران سازمانهای دولتی به طور خلاصه به شرح ذیل است:

## ۴۸۱ ♦ اکبر حسن پور و همکاران

پیشنهاد می‌شود شرایط حمایتی از مدیران شجاع سازمانهای دولتی برای الگوسازی این نوع سبک رهبری اثربخش در سازمانها فراهم شود. برای مثال، تدوین آیین‌نامه‌های حمایتی از مدیران شجاع، همان‌طور که در سازمانهای نظامی نشان شجاعت تعریف شده است و بر اساس ماده ۱۴ آیین‌نامه اعطای نشانهای دولتی، این نشان به افرادی اعطا می‌شود که به واسطه برخورداری از این ویژگی والای انسانی در جهتی از جهات (داوطلب شدن در انجام امور دشواری که برای کشور از حساسیت خاصی برخوردار است، پذیرفتن مأموریت‌های خطیر دولتی یا وظایف مهم اجتماعی که با خطرات احتمالی همراه‌اند، استفاده بجا و شایسته از مجموعه نیروها و مهارت‌های بدنی به منظور نیل به هدفی والا) موفق شوند، شایسته است در سازمانهای دولتی هم به این امر توجه شود.

ضرورت لحاظ کردن فضیلت شجاعت در انتصابات سازمانی با توجه به سوابق کاری؛ بارها شنیده‌ایم که مدیریت به کوه یخی در آب تشبیه می‌شود که قسمت اعظم آن دیده نمی‌شود. شجاعت و عدم شجاعت مدیر قطعاً در قله این کوه یخ قرار دارد و کاملاً محسوس و ماناست؛ علاوه بر اینکه به چشم می‌آید، اثرات مثبت و منفی اش سالهای سال باقی است. در همین پژوهش، برخی کارشناسان با حسرت از بازنشستگی مدیران شجاع قبلی در مجموعه خود سخن می‌گفتند و برخی با تأسف فراوان از ترسو بودن مدیر فعلی خود سخن می‌گفتند. قطعاً وجود یک الگوی مناسب شجاعت مدیریتی در راستای حل این دغدغه‌ها بسیار مناسب خواهد بود.

طبق نتایج این پژوهش، مهارت‌های مدیریتی شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، یکی از عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری و ظهور شجاعت مدیریتی است. پیشنهاد می‌شود در راستای این امر، نیازسنجی مستمر و منظمی انجام و به تناسب نتایج، دوره‌هایی برای مدیران طراحی و اجرایی شود.

در سازمانهای دولتی، انتصاب مدیران به نوعی دستخوش تغییرات سیاسی دولتهاست؛ هر چهار سال یک‌بار انتخابات ریاست جمهوری و بعد انتصاب استانداران و در ادامه انتصاب مدیران اجرایی استانها را داریم و در میانه این مسیر، انتخاب نمایندگان مجلس، ابقا یا عدم ابقای برخی مدیران کل همسو یا غیر همسو با نمایندگان مجلس در هر استان، عملاً سابقه خدمتی مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و خیلی مواقع یک مدیر که قصد اخذ و اجرای تصمیمات قاطعانه در یک سازمان را دارد به دلیل این تغییرات، انگیزه کافی را برای ادامه راه ندارد. لذا پیشنهاد می‌شود شجاعت مدیریتی در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی و جانشین‌پروری لحاظ شود تا این حوزه از مشکلات ناشی از انتخاباتهای سیاسی در امان بماند.

تلاش برای رفع موانع و مشکلات بر سر راه شجاعت مدیریتی (پرهیز از هر نوع برخورد چکشی با مدیران شجاع) در راستای منافع عمومی و همچنین اتخاذ تصمیمات قاطعانه و صحیح و بیان صریح تصمیمات بدون ترس توسط مدیران ارشد سازمانها مطلوب است و این نکته یکی از وجوه تمایز مدیریت غیر سیاسی در سازمانهای نظامی است. قاطعیت در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات درست، به تنهایی پیامدهای بسیار بالایی دارد.

و بالاخره، به کارگیری مشاوران خبره خارج سازمانی برای به کارگیری الگوی شجاعت مدیریتی در سازمانها به منظور مساعدت در عملیاتی کردن الگوی پیشنهادی مطلوب است.



### منابع

- اسدزاده هیر نجف، قلاوندی حسن، سیدعباس زاده میرمحمد (۱۳۹۶) تحلیل کانونی رابطه بین ابعاد فضیلت سازمانی و مولفه های شجاعت اخلاق حرفه ای مجله اخلاق در علوم و فناوری ، دوره ۱۲ ، شماره ۲ ؛ از صفحه ۱۲۷ تا صفحه ۱۳۶ .
- تقدسی، محسن؛ حسین نوری، حمیدرضا گیلانی و زهرا علیپور (۱۳۹۸). «بررسی ارتباط نگرش و التزام عملی به نماز با شجاعت اخلاقی در پرستاران شاغل دانشگاه علوم پزشکی کاشان در سال ۱۳۹۷». فیض، ش ۲۳: ۹-۷.
- جهانگیری، جهانگیر و نسرين محمدی (۱۳۹۷). «بررسی رابطه بین شجاعت اجتماعی و فرهنگ سیاسی (دانشگاه شهید چمران اهواز)». توسعه اجتماعی، ش ۴: ۵۶-۳۳.
- رحیمی، مجتبی و جواد رضازاده (۱۳۹۶). «تأثیر کمیته حسابرسی بر عملکرد، رفتار و شجاعت اخلاقی حسابرسان داخلی». هشتمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین. تهران.
- رهنما مجتبی (۱۳۹۸) نقش مولفه های دین مداری، اخلاق و شجاعت مدیران آموزش و پرورش بر مقاومت در برابر فشارهای محیط پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار
- سپهوند رضا، حکاک محمد، فتحی فریبرز، سپهوند مسعود ۱۳۹۹ اثر مقبولیت مدیران سازمان بر قصد افشاکاری با نقش میانجی شجاعت اخلاقی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر فصلنامه علمی آموزشی علوم دریایی دوره ۷ شماره ۲
- سلطانی، علیرضا، (۱۳۹۳/۵/۱) شجاعت در مدیران، روزنامه همشهری (اقتصاد)
- فاضل پندار، تأثیر مداخله رهیاری کیفیت زندگی بر شجاعت روانشناختی و خود تعیین گری، مجله روانشناختی و روانپزشکی دانشگاه علوم پزشکی کردستان دوره ۴ شماره ۱
- قراملکی، ا.، نوچه فلاح، ر. (۱۳۸۶). موانع رشد اخلاق حرفه ای در سازمان ها. تهران: مؤسسه فرهنگی دین پژوهی بشرا-
- قلاوندی حسن، کوشکی منیژه ۱۳۹۹ تحلیل کانونی شجاعت اخلاقی حرفه ای با سرمایه اجتماعی فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری دوره ۱۵ شماره ۱
- مظاهری، محمد؛ حجت وحدتی، رضا سپهوند و امیر هوشنگ نظرپوری (۱۳۹۸). «مدل سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمانهای دولتی ایران». مدیریت انتظامی، ش ۲۷: ۴۵۵-۴۷۶.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۷). تفسیر نمونه، جلد اول. تهران: امام علی بن ابی طالب.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۹). مدیریت و فرماندهی در اسلام. قم: نسل جوان.



- کبیری زهرا سادات حسن زاده ۱۳۹۵ حسن شجاعت و آثار تربیتی آن از منظر نهج البلاغه سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی
- نهج البلاغه. صبحی صالح (۱۴۱۴ ق). قم: هجرت.
- Bangari, R.S. & L. Prasad (2012). “**Leadership in action: Courage, the critical leadership differentiator**”. *ASCI Journal of Management*, (2): 40-75.
- Cavanagh, G.F. & D.J. Moberg (2000). “**The virtue of courage within the organization**”. In: M. Pava & P. Primeaux (Eds. ). *Research in ethical issues in organizations* (P. 1-25). Stamford, CT: JAI.
- Fry, L.W. (2003). “**Toward a theory of spiritual leadership**”. *The Leadership Quarterly*, 6: 693-727.
- Hesselbein, F. (2005). The Leaders we need. *Leader to Leader*, 35, 4-6.
- Lachman, V. (2007). Moral courage: a virtue in need of development?. *Medical Surgical Nursing*, 16(2), 131-133
- Harris, H. (1999). Courage as a management virtue. *Business and Professional Ethics Journal*, 18(3&4), 27–46.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International difference in workrelated values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001) *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- sien, D. L. (2011) *A Multiple Case Study to Explore How Psychological Courage and Self-Determination Influence Transformational Change* (Doctoral dissertation), Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (AAT 3454075)
- Rate, C. R. (2005). What is courage? A search for meaning. *Dissertation Abstracts International*, 68(12), B. (AAT 3293368).
- Solomon, R. C. (1998). The Moral psychology of business: care and compassion in the corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 515–534.
- Rate, C. R. (2005). What is courage? A search for meaning. *Dissertation Abstracts International*, 68(12), B. (AAT 3293368).
- Putman, D. (2001, winter). The emotions of courage. *Journal of Social Philosophy*, 32(4), 462–470.
- Sekerka, L.E., & Bagzzi, R.P. (2007). Moral courage in the workplace: moving to and from the desire and decision to act. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 132 - 149.
- 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.
- 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.
- Pears, D. (2004). The Anatomy of Courage. *Social Research*, 71(1), 1-12
- Kaufmann, D. (2007). *Governance matters VI: Aggregate and individual governance indicators, 1996-2006*. Washington: World Bank.

- Kilmann, R.H.; L.A. O'Hara & J.P. Strauss (2010). "Developing and validating a quantitative measure of organizational courage". *Journal of Business and Psychology*, 25(1): 15-23.
- Velasquez, M.G. & C. Rostankowski (1985). *Ethics: Theory and Practice*. Englewood Cliffs, NJ.
- Woodard, C.R. (2001). "Hardiness and the concept of courage". *Dissertation Abstracts International*, 62(07): 3394B(AAT 3022127).
- Worline, M.C.; A. Wrzesniewski & A. Rafaeli (2002). "**Courage and work: breaking routines to improve performance**". In: R. Lord, R. Klimoski & R. Kanfer (Eds.). *Emotions in the workplace: understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Worline, M.C.; A. Wrzesniewski A. Rafaeli (2002). "**Courage and work: Breaking routines to improve performance**". In: N. Schmitt (Series Ed.) & S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds.). *Positive psychological*.
- Kabiri Zahra Sadat and Hassanzadeh (2016) "**Courage and its educational effects from the perspective of Nahj al-Balagheh**" Third International Conference on Psychology, Educational Sciences and Lifestyle
- Nahj al-Balaghah. Sobhi Saleh (1414 AH). Qom: Hijrat.
- Jahangiri, Jahangir & Nasrin Mohammadi (2018). "**Investigating the relationship between social courage and political culture (Shahid Chamran University of Ahvaz)**". *Social Development*, 4: 33-56.
- Makarem Shirazi, Nasser (2010). *Management and command in Islam*. Qom: nasl javan.
- Makarem Shirazi, Nasser (2008). *Tafsir nemoneh*. Vol. 1. Tehran: Imam Ali Ibn Abi Talib.
- Mazaheri, Mohammad; Hojjat Vahdati, Reza Sepahvand & Amir Houshang Nazarpour (2009). "A Model for measuring the moral courage of senior managers in Iranian government organizations". *Disciplinary Management*, 27: 455-476.
- Rahimi, Mojtaba & Javad Rezazadeh (2017). "**The Impact of the Audit Committee on the Performance, Behavior and Ethical Courage of Internal Auditors**". *8th International Conference on Accounting and Management with a New Research Science Approach*. Tehran.
- Sepahvand, Reza; Mohammad Hakak, Fariborz Fathi & Massoud Sepahvand (2020). "**The effect of acceptance of managers of the organization on the intention of disclosure with the mediating role of moral courage (Case study: Imam Khomeini University of Marine Sciences)**". *Marine Science*, 2: 61-76.
- Taghadosi, Mohsen; Hossein Nouri, Hamidreza Gilasi & Zahra Alipour (2019). "**Investigating the relationship between attitude and practical commitment to prayer with moral courage in nurses working in Kashan University of Medical Sciences in 2018**". *Feyz*, 23: 7-9.

