

**ORIGINAL ARTICLE****From Silence to Ethical Agency: A Grounded Theory of Managers' Social Courage in Public Organizations**Fariba Shahidzadeh<sup>1</sup>, Hamza Khastar<sup>2\*</sup>, Maryam Tehrani<sup>3</sup>, Akbar Hassanpoor<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**\*Correspondence**

Hamza Khastar

E-mail: [khastar@khu.ac.ir](mailto:khastar@khu.ac.ir)

Receive Date: 16/Sept/2026

Revise Date: 08/Oct/2026

Accept Date: 08/Oct/2026

**How to cite**

Shahidzadeh, F., Khastar, H., Tehrani, M., & Hassanpoor, A. (2026). From Silence to Ethical Agency: A Grounded Theory of Managers' Social Courage in Public Organizations. *Public Organizations Management*, 15(-),

**EXTENDED A B S T R A C T****Introduction**

Public organizations occupy a distinctive position in society because their decisions affect administrative justice, the implementation of law, the distribution of public resources, and citizens' trust. Within these organizations, managers sometimes face situations in which defending professional judgment, protecting employees' rights, questioning an unfair decision, or resisting an improper request may endanger their career prospects, relationships, reputation, or access to organizational resources. Such situations make social courage a significant managerial concern. Courage should not be equated with fearlessness, impulsive opposition, or an unconditional willingness to take risks. It entails deliberate action toward a valued purpose despite a perceived possibility of harm. In public organizations, the meaning and consequences of that action are closely tied to hierarchy, formal authority, informal power, and the response of supervisors and colleagues. Its central question concerns the process, conditions, strategies, and consequences of managerial social courage in public organizations.

Previous scholarship has described courage as intentional conduct directed toward an important goal in the presence of risk. Workplace social courage places particular emphasis on potential damage to social relationships, standing, or professional reputation. It is related to moral courage, employee voice, whistleblowing, and psychological safety, yet none of these constructs fully captures its meaning. Moral courage emphasizes the ethical purpose of an action; social courage emphasizes the interpersonal and reputational risk involved. Employee voice concerns the communication of ideas, concerns, or suggestions, but voice need not always be costly or courageous. Whistleblowing typically involves reporting wrongdoing through an appropriate channel, whereas socially courageous action may also involve defending a colleague, documenting a problem, disagreeing with a superior, or facilitating responsible dialogue. However, much of this literature relies on variable-centered designs and is less explicit about the sequence connecting ethical readiness, assessment of danger, strategy selection, organizational response, and subsequent action. Research in the Iranian public-sector context has addressed related issues such as managerial courage, organizational silence, and whistleblowing, but a process-oriented explanation integrating individual, relational, and organizational dimensions remains valuable. The study therefore adopts a grounded-theory approach to develop a context-sensitive account rather than treating courage as an isolated personal characteristic.

**Methodology**

The research employed a qualitative, exploratory design using the systematic grounded-theory strategy associated with Strauss and Corbin. The field comprised public organizations in Tehran Province, Iran. Data were generated through semi-structured interviews with thirteen managers, employees, and key informants who could describe relevant organizational experiences and the circumstances surrounding courageous or inhibited action. Participants were between thirty-five and sixty years of age; eleven were

men and two were women. Recruitment began with purposive sampling and was extended through snowball and theoretical sampling as emerging analytical questions required further perspectives. Interviews explored situations involving professional disagreement, defense of legal or ethical principles, anticipated personal costs, reactions from colleagues and superiors, coping strategies, and perceived consequences. Data collection and analysis proceeded iteratively, allowing developing categories to inform subsequent attention to the field. Theoretical saturation was assessed through the stabilization of categories and their relationships. As supplementary evidence, the proportion of newly emerging codes in interviews ten through twelve was four percent according to a procedure informed by Guest and colleagues' method. Interview material was analyzed in MAXQDA using constant comparison and open, axial, and selective coding. Open coding identified meaningful incidents and initial concepts; axial coding examined relationships among causal conditions, contextual circumstances, intervening conditions, strategies, and outcomes; and selective coding integrated these elements around the central category. Trustworthiness was considered using Lincoln and Guba's criteria. Reported test-retest agreement was eighty-six percent, while agreement between coders was ninety percent. The study aimed at an analytically grounded account of experiences within its research setting rather than statistical generalization to all public managers.

### Findings

The analysis produced a core category termed "risk-laden ethical agency," a theoretical formulation of managerial social courage in public organizations. This category has three interrelated dimensions. The first is ethical agency grounded in professional and legal responsibility: managers act because they regard the issue as connected to fairness, law, integrity, or their professional obligations. The second is the conscious acceptance of possible costs for organizational improvement: individuals recognize the prospect of disadvantage yet consider action justified by the importance of the issue. The third is a collective orientation toward the public interest and organizational justice: action extends beyond private advantage to the protection of colleagues, institutional integrity, and fair treatment. Six causal categories were identified: ethical and justice-oriented foundations; lived experience and social upbringing; professional and cognitive competence; personal independence and integrity; reform-oriented motivation and concern for collective welfare; and religious beliefs and values. Religious commitments emerged as a source of responsibility and perseverance for some participants and should not be interpreted as a universal requirement for courage. Six contextual categories shaped opportunities for action: social support and supportive groups; a dialogue-oriented organizational climate; accountable and supportive managers; a reinforcing cultural, social, and media environment; positive feedback and the example of courageous individuals; and the hierarchical setting of public organizations. Three domains of intervening or inhibiting conditions were also identified. Economic pressures included financial dependence and concern over employment or benefits. Cultural pressures included conformity, silence, fear of exclusion, and an emphasis on personal security. Organizational and behavioral pressures included overt sanctions and covert retaliation, such as exclusion from meetings, restricted information, blocked promotion, stigmatization, and damage to professional standing. Organizational benefits, housing, vehicles, loans, or appointments could become sources of dependence when their possible withdrawal discouraged dissent. The model further identified seven strategies through which participants sought to make action feasible and effective: building internal networks and collective action; careful documentation, disclosure, and referral to oversight bodies; breaking organizational silence and creating dialogue; listening, empathy, and employee empowerment; emotional and communication management in sensitive situations; training, experience-sharing, and cultural development; and modifying the mode of action when organizational pressures intensified. A manager may choose an appropriate audience, collect evidence, enlist colleagues, or shift from oral objection to formal documentation while maintaining the underlying ethical purpose. Six categories were used to organize outcomes in the study. Positive individual consequences included peace of conscience, meaning, professional identity, internal satisfaction, and confidence.

Positive organizational consequences included procedural improvement, transparency, accountability, learning, and fewer violations. Positive collective and social consequences included greater willingness to raise concerns, strengthened social capital, and encouragement of others. Negative consequences for the actor included psychological pressure, isolation, professional exclusion, reputational attacks, and depleted resilience. Negative organizational consequences included collective fear, conservatism, diminished innovation, weakened accountability, and deeper silence. The sixth category captured the

conditional and dual nature of outcomes: similar courageous actions may lead to constructive change or to personal and organizational deterioration depending on how the organization responds. The resulting paradigm therefore connects antecedent readiness, contextual opportunities, inhibiting pressures, strategic action, and outcomes in a process that can either reproduce or weaken silence.

### Discussion & Conclusion

The findings suggest that ethical and professional readiness is an important foundation for managerial social courage but is not sufficient to ensure its expression or persistence. The translation of readiness into action depends on organizational relationships, opportunities for dialogue, the distribution of power, and the costs that actors expect to bear. It can precede courage by reducing isolation and spreading the burden of action, but successful courageous action may also strengthen trust and create supportive networks for future interventions. Organizational response is another pivotal element of the proposed explanation. Supportive reactions can connect courageous action to correction, collective learning, and institutional trust. Punitive reactions can undermine the actor's confidence, discourage colleagues from speaking, and reinforce silence. Negative outcomes should therefore not automatically be attributed to courage itself; they may reflect the organization's treatment of the person who acted. The findings also illuminate the distinctive importance of dependence on organizational privileges in public-sector settings. When access to benefits, promotions, positions, or housing is perceived as contingent on compliance, formally available opportunities for voice may not translate into genuine freedom to raise concerns. Finally, the identified strategies show that socially courageous behavior can be prudent, relational, and adaptive. Documentation, collective engagement, respectful dialogue, and careful communication do not necessarily weaken courage; they may help preserve the purpose of the action while limiting avoidable harm. This interpretation shifts attention from celebrating exceptional individuals toward understanding the institutional conditions that enable responsible disagreement.

Managerial social courage is best understood as an ethical and managerial capacity emerging from the interaction of personal responsibility, professional competence, organizational context, and anticipated risk. For public-sector leadership, the practical implication is that encouraging courage requires more than exhortations to be principled. Organizations should create credible avenues for professional disagreement, protect those who raise substantiated concerns from retaliation, improve transparency in appointments and allocation of benefits, and distinguish responsible criticism from misconduct. Senior managers can signal the legitimacy of voice by responding constructively to disagreement and by ensuring that corrective proposals are assessed on their merits. Human-resource practices can reduce undue dependence on discretionary privileges and support fair access to career opportunities. Training should address documentation, communication, ethical judgment, collective problem-solving, and the management of difficult conversations. The research was conducted in public organizations in one province and involved thirteen participants, so its categories cannot be assumed to describe all sectors or regions. The gender composition was uneven, limiting separate interpretation of women managers' experiences. Purposeful and snowball recruitment may have concentrated participants within related professional networks. Retrospective interviews may be affected by selective recall or self-censorship, particularly where organizational criticism is sensitive. Moreover, although the model describes continuity and erosion, participants were not followed longitudinally. Future research could examine transferability across regions and between public and private organizations, investigate gender and managerial-level differences, and employ longitudinal designs to track how supportive or punitive experiences influence later actions. Quantitative or mixed-method studies could also develop measures derived from the identified dimensions and examine associations with ethical leadership, organizational justice, psychological safety, employee silence, and administrative integrity. Overall, the study suggests that a healthy public organization is not one in which courage is constantly demanded from isolated individuals, but one in which responsible ethical agency can be expressed, heard, and sustained without unnecessary personal sacrifice.

### KEY WORDS

Social Courage, Public Managers, Public Organizations, Grounded Theory, Ethical Agency.



Co Copyright © 2026, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال -، شماره -، پیاپی -، ۱۴۰۵ (---)

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.79530.5432>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی»

## از سکوت تا کنشگری اخلاق‌مدارانه: تبیین فرایند شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی

فریبا شهیدزاده<sup>۱</sup>، حمزه خواستار<sup>۲\*</sup> , مریم طهرانی<sup>۳</sup>، اکبر حسن‌پور<sup>۴</sup>

## چکیده

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و اکتشافی و با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند، فرایند شکل‌گیری، بروز و تداوم شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی استان تهران را بررسی کرده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ مدیر، کارمند و مطلع کلیدی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان در دامنه سنی ۳۵ تا ۶۰ سال قرار داشتند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند آغاز و با نمونه‌گیری گلوله‌برفی و نظری تکمیل شد. اشباع نظری با تثبیت مقوله‌ها و روابط آنها احراز شد و به‌عنوان شاهد تکمیلی، نرخ ظهور کدهای جدید در مصاحبه‌های ۱۰ تا ۱۲ بر اساس روش گست و همکاران (۲۰۲۰) به ۴ درصد رسید. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA و روش مقایسه مستمر در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. برای اعتبارسنجی، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا استفاده شد. میزان توافق بازآزمون ۸۶٪ و توافق بین کدگذاران نیز ۹۰٪ به دست آمد. مقوله محوری با عنوان «کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک» که صورت‌بندی نظری و دقیق‌تر مفهوم شجاعت اجتماعی مدیران در بافت سازمان‌های دولتی است از سه بعد مسئولیت اخلاقی و حرفه‌ای، پذیرش آگاهانه هزینه برای اصلاح سازمان و جهت‌گیری جمعی به‌سوی منافع عمومی و عدالت سازمانی شکل گرفت. الگو شامل شش مقوله علی، شش عامل زمینه‌ای، سه حوزه مداخله‌گر، هفت راهبرد و شش دسته پیامد است. یافته‌ها نشان داد آمادگی اخلاقی و حرفه‌ای به‌تنهایی برای تداوم کنش کافی نیست؛ حمایت اجتماعی، گفتگوپذیری، رفتار مدیران و ساختار قدرت بر تبدیل این آمادگی به کنش پایدار اثر می‌گذارند. پیامدها نیز به واکنش سازمان وابسته‌اند؛ حمایت، شجاعت را به اصلاح و اعتماد پیوند می‌زند و سرکوب، به فرسایش کنشگر و بازتولید سکوت می‌انجامد. بنابراین، شجاعت اجتماعی مدیران نه صفتی فردی، بلکه ظرفیتی اخلاقی و مدیریتی برای سلامت سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد، کنشگری اخلاق‌مدارانه.

## واژه‌های کلیدی

شجاعت اجتماعی، مدیران دولتی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد، کنشگری اخلاق‌مدارانه.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۴. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: حمزه خواستار  
riayanahe@khu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۶/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۱۶

## استناد به این مقاله:

شهیدزاده، فریبا؛ خواستار، حمزه؛ طهرانی، مریم و حسن‌پور، اکبر (۱۴۰۵). از سکوت تا کنشگری اخلاق‌مدارانه: تبیین فرایند شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۵(۴)، صفحه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

سازمان‌های دولتی مستقیماً بر کیفیت حکمرانی، عدالت اداری و اعتماد عمومی اثر می‌گذارند (بوین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ بوزمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). از این‌رو، عملکرد آنها تنها تابع قانون، ساختار و منابع نیست و به کنش مدیرانی نیز وابسته است (لیپسکی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰؛ مینارد-مودی و موشنو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳) که بین تبعیت از وضع موجود و دفاع از قانون، انصاف، حقوق کارکنان و منفعت عمومی تصمیم می‌گیرند. مخالفت با تصمیمی غیرکارشناسی، اعتراض به تبعیض یا تلاش برای اصلاح رویه‌ای زیان‌بار ممکن است به حذف از تصمیم‌گیری، توقف ارتقا، کاهش مزایا، طرد حرفه‌ای یا آسیب حیثیتی بینجامد (نیر و میسلی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵؛ موریسون و میلیکن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ دیترت و برونو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). مسئله اصلی، در نتیجه، صرف تشخیص درست و نادرست نیست؛ بلکه تبدیل این تشخیص به کنش مسئولانه در حضور خطری واقعی است (هاننا<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ ریت<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ هوارد<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

شجاعت نه فقدان ترس یا رفتار بی‌محابا، بلکه اقدام آگاهانه و ارادی برای هدفی ارزشمند در حضور خطر است (ریت و همکاران، ۲۰۰۷). شجاعت اجتماعی در محیط کار نیز رفتاری سنجیده است که می‌تواند روابط، اعتبار یا موقعیت حرفه‌ای کنشگر را به خطر اندازد (هوارد و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، مخالفت کارشناسی، دفاع از کارکنان، مقاومت در برابر فشار یا گزارش تخلف هنگامی شجاعانه است که «کنش آگاهانه»، «هدف ارزشمند» و «خطر ادراک‌شده» هم‌زمان وجود داشته باشند. ادبیات نیز نشان می‌دهد افراد وقتی سخن گفتن را بی‌اثر یا پرهزینه بدانند، اطلاعات و نگرانی‌های خود را پنهان می‌کنند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰؛ موریسون، ۲۰۱۴). این سازه سکوت با آوای سازمانی و افشاگری همپوشانی دارد، اما با آنها یکسان نیست و به آنها محدود نمی‌شود. به این معنا که هر رفتار آوایی لزوماً شجاعانه نیست؛ زیرا آوا ممکن است در محیطی امن و بدون خطر ادراک‌شده بروز یابد. از سوی دیگر،

شجاعت اجتماعی فراتر از افشاگری است و طیف گسترده‌تری از کنش‌ها، از جمله دفاع از همکاران، مستندسازی، گفت‌وگو با مدیران بالاتر و پیگیری مسئولانه را دربرمی‌گیرد (دیترت و برونو، ۲۰۱۷؛ هوارد و هولمز، ۲۰۲۰).

ویژگی‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، حساسیت اخلاقی، استقلال و انگیزش رویکردی (تمایل به حرکت به سمت هدف ارزشمند، حتی در حضور خطر) می‌توانند آمادگی فرد را افزایش دهند، اما رفتار شجاعانه از تعامل این آمادگی با روابط قدرت و فرصت‌های سازمانی پدید می‌آید (هوارد، ۲۰۲۱). در مقابل، انگیزش اجتنابی (تمایل به دوری از خطر و پیامد منفی) می‌تواند فرد را به سکوت سوق دهد، حتی اگر آمادگی اخلاقی بالایی داشته باشد. مدیری اخلاق‌مدار و متخصص ممکن است در سازمانی که نقد را نافرمانی می‌داند یا منتقدان را تنبیه می‌کند سکوت کند؛ در مقابل، حمایت مدیریتی، شبکه همفکران و امکان گفت‌وگوی حرفه‌ای فاصله میان تشخیص مسئله و اقدام را کاهش می‌دهد (کالتیاینن<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴؛ نامال<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). از این‌رو، تغییر رفتار یک فرد در موقعیت‌های مختلف را باید با تغییر موضوع، مخاطب و سطح خطر توضیح داد، نه با دوگانه ساده «شجاع یا غیرشجاع».

شواهد تجربی نیز از پیامدهای یک‌دست حکایت ندارند. شجاعت اجتماعی با عملکرد، رفتار نوآورانه و تقویت منابع اجتماعی و همانندسازی سازمانی ارتباط یافته است (مگنانو<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ چتینر و اوغان<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۳؛ کالتیاینن و همکاران، ۲۰۲۴). در عین حال، افزایش شجاعت در برخی روابط با قصد بالاتر ترک شغل همراه بوده است؛ نتیجه‌ای که نشان می‌دهد ارزش اصلاحی کنش برای سازمان لزوماً به منفعت کنشگر نمی‌انجامد (نامال و همکاران، ۲۰۲۴). حتی وجود اقلیم حمایتی نیز ضرورت شجاعت را حذف نمی‌کند، زیرا انتقال اطلاعات حساس همچنان به ارزیابی خطر، آوا و اعتماد به واکنش واقعی سازمان وابسته است (ویت‌مور و کیلر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۵). این زمینه‌مندی در بخش دولتی برجسته‌تر است. مدیران از یک سو در برابر قانون، عدالت اداری و حقوق شهروندان مسئول‌اند و از سوی دیگر در

1. Boyne
2. Bozeman
3. Lipsky
4. Maynard-Moody & Musheno
5. Near & Miceli
6. Morrison & Milliken
7. Detert & Bruno
8. Hannah
9. Rate
10. Howard

11. Kaltiainen
12. Namal
13. Magnano
14. Çetiner & Oğan
15. Whitmore & Keeler

سازه را تأیید کرده‌اند (مگنانو، فاراچی و همکاران، ۲۰۲۲). در سطح مدیریت، مخالفت با تصمیم غیرکارشناسی، دفاع از کارمند، اذعان به خطا یا مقاومت در برابر دستور نادرست نمونه‌هایی از این رفتارند، مشروط بر آنکه هدف حرفه‌ای یا اخلاقی و خطر واقعی وجود داشته باشد.

شجاعت اجتماعی متمایز از شجاعت اخلاقی است؛ شجاعت اخلاقی به اقدام فرد برای دفاع از اصول و ارزش‌های اخلاقی با وجود احتمال آسیب اشاره دارد. در این مفهوم، تأکید اصلی بر اخلاقی بودن هدف کنش است؛ حال آنکه در شجاعت اجتماعی، تأکید اصلی بر اجتماعی و رابطه‌ای بودن خطر قرار دارد. با این حال، یک رفتار می‌تواند هم‌زمان اخلاقی و اجتماعی باشد. شجاعت اخلاقی را می‌توان یکی از بنیان‌های مهم شجاعت اجتماعی در سازمان دانست (سکرکا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

آوای سازمانی و سکوت نیز مفاهیم نزدیک به شجاعت اجتماعی هستند. این دو مفهوم همچون دو روی یک سکه هستند و هر دو با شجاعت اجتماعی رابطه نزدیکی دارند. آوا به بیان داوطلبانه پیشنهادها، نگرانی‌ها و دیدگاه‌هایی اشاره دارد که هدف آنها بهبود وضعیت سازمان است (ون داین و لویپن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸) و سکوت به خودداری کارکنان از بیان نگرانی‌ها و انتقادات اشاره دارد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). در پژوهش‌های داخلی، پورغفاری و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و با ارتقای فرهنگ سازمانی، آوای سودمند، بهره‌مند و انذار افزایش می‌یابد.

حسنی و همکاران (۱۳۹۹) نیز با طراحی مدل جامع سکوت سازمانی بر مبنای ارکان پنج‌گانه سازمان (محیط، افراد، ساختار، اهداف و فناوری) نشان دادند که همه این ابعاد می‌توانند در بروز سکوت مؤثر باشند و عواملی نظیر ترس از تلافی و فضای فرهنگی بسته در شکل‌گیری آن نقش دارند. با این حال، هر آوایی شجاعانه نیست. رفتار آوایی زمانی به شجاعت اجتماعی نزدیک می‌شود که اظهار نظر با احتمال واقعی واکنش منفی، کاهش اعتبار، طرد یا تنبیه همراه باشد.

هوارد و هولمز (۲۰۲۰) نیز نشان داده‌اند که رابطه شجاعت اجتماعی با آوا و سکوت پیچیده‌تر از یک رابطه خطی ساده است و افراد شجاع بسته به نوع موضوع و شرایط می‌توانند الگوهای متفاوتی از صدا و سکوت نشان دهند.

ساختارهایی سلسله‌مراتبی و متأثر از انتصاب، تمرکز اختیار و شبکه‌های رسمی و غیررسمی قدرت فعالیت می‌کنند.

پژوهش شمیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۶) در یک سازمان عمومی نشان داد رهبری اخلاقی از طریق قابلیت‌های پویای اخلاقی محور با تصمیم‌گیری شجاعانه مرتبط است؛ با این حال، روابط میان سازه‌های از پیش تعیین‌شده توضیح نمی‌دهد مدیران در تجربه واقعی چگونه خطر را می‌سنجند، راهبرد انتخاب می‌کنند، هزینه‌ها را مدیریت می‌کنند و در برابر واکنش سازمان مسیر خود را ادامه می‌دهند یا تغییر می‌دهند. مرور ادبیات چهار خلأ را نشان می‌دهد: غلبه مطالعات کمی و رابطه محور بر بررسی فرایند شکل‌گیری و فرسایش شجاعت؛ محدودبودن شواهد زمینه‌مند درباره مدیران دولتی ایران؛ ابهام در راهبردهای گذار از تشخیص مسئله به اقدام؛ و تحلیل پیامدها بدون توجه کافی به واکنش سازمان. در نتیجه، مسئله پژوهش حاضر فقدان الگویی یکپارچه است که آمادگی‌های فردی، بستر سازمانی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای مدیریت هزینه و پیامدهای چندسطحی را هم‌زمان توضیح دهد. پرسش اصلی پژوهش این است: «الگوی شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی چگونه است و فرایند شکل‌گیری، تداوم و پیامدهای آن چگونه تبیین می‌شود؟»

## مبانی نظری

### مفهوم شجاعت اجتماعی و تمایز از مفاهیم نزدیک

شجاعت کنشی ارادی برای دستیابی به هدفی ارزشمند با وجود ادراک خطر است و با بی‌باکی یا ریسک‌جویی یکسان نیست (ریت و همکاران، ۲۰۰۷). این سازه با توجه به نوع خطر می‌تواند جسمانی، اخلاقی، روان‌شناختی یا اجتماعی باشد (وودارد و پوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

در سازمان‌ها، خطر اغلب به اعتبار، روابط، فرصت ارتقا و جایگاه حرفه‌ای مربوط است؛ بنابراین، رفتار شجاعانه باید نسبت به زمینه‌ای سنجیده شود که این هزینه‌ها را تولید می‌کند. هوارد و همکاران (۲۰۱۷) شجاعت اجتماعی محیط کار را رفتاری عمدی، سنجیده و نوع‌دوستانه می‌دانند که ممکن است منزلت اجتماعی کنشگر را آسیب‌پذیر کند. شواهد روان‌سنجی بعدی نیز تمایز و قابلیت سنجش این

شجاعت اجتماعی با افشاگری نیز تمایز دارد؛ افشاگری معمولاً به گزارش رفتار غیرقانونی، غیراخلاقی یا زیان بار به فرد یا نهادی اشاره دارد که توان مداخله دارد (نیر و میسلی، ۱۹۸۵). این رفتار می‌تواند جلوه‌ای از شجاعت اجتماعی باشد، اما دامنه شجاعت گسترده‌تر است و دفاع از همکار، مقاومت در برابر فشار، مستندسازی، گفت‌وگو با مدیر بالاتر، مخالفت کارشناسی و ایجاد حمایت جمعی را نیز دربرمی‌گیرد. پورمحمد و همکاران (۱۴۰۳) نیز شجاعت اخلاقی را از عوامل علی افشاگری در سازمان‌های دولتی گزارش کرده‌اند.

نهایتاً اینکه شجاعت اجتماعی با امنیت روان‌شناختی نیز متمایز است؛ امنیت روان‌شناختی به ادراک افراد از امکان بیان نظر، پرسش، نگرانی یا اشتباه بدون ترس از تحقیر و تنبیه بین‌فردی اشاره دارد (ادموندسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). امنیت بیشتر، هزینه سخن گفتن را کاهش می‌دهد و از این طریق می‌تواند بروز رفتار شجاعانه را تسهیل کند؛ باین‌حال، شجاعت دقیقاً زمانی معنا پیدا می‌کند که بخشی از خطر همچنان باقی مانده باشد. شواهد تازه ویت‌مور و کیلر (۲۰۲۵) این تمایز را تقویت می‌کند.

### پیشایندهای فردی، سازمانی و زمینه‌ای

پیشایندهای فردی شامل خودکارآمدی، مسئولیت‌پذیری، استقلال، حساسیت به عدالت، تحمل ریسک و انگیزش رویکردی (تمایل به حرکت به سمت هدفی که فرد آن را ارزشمند می‌داند- مانند دفاع از حق، عدالت، قانون یا منافع جمعی) است (هوارد، ۲۰۲۱). توانمندی حرفه‌ای نیز اهمیت دارد: شناخت قانون، دانش تخصصی، توان تحلیل و استدلال، هم تشخیص مسئله و هم دفاع معتبر از موضع را ممکن می‌کند (هانا و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، آمادگی شجاعت ترکیبی از تشخیص اخلاقی، انگیزه اقدام و قابلیت تحمل و مدیریت پیامدهاست.

آگاهی اخلاقی بدون توانایی تشخیص مسئله، جمع‌آوری شواهد، استدلال حرفه‌ای و مدیریت پیامدهای اقدام لزوماً به کنش منجر نمی‌شود. این موضوع در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا مخالفت مدیر زمانی مشروعیت و اثربخشی بیشتری دارد که بتواند آن را بر قانون، تخصص، داده یا مسئولیت رسمی خود استوار سازد. پیشایندهای سازمانی نیز شامل ادراک عدالت، شیوه

رهبری، فرهنگ سازمانی، نحوه توزیع قدرت، حمایت اجتماعی، پاسخ مدیران به نقد و تجربه مشاهده‌شده کارکنان از سرنوشت افراد منتقد اهمیت دارند. مرت، شن و الزغول<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) نشان دادند که عدالت سازمانی ادراک‌شده یکی از پیشایندهای قوی شجاعت اجتماعی است و شجاعت اجتماعی نیز در ارتباط میان عدالت و رضایت از زندگی و شادکامی نقش میانجی دارد (مرت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

در زمینه عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، معمارزاده و خدایی محمودی (۱۳۸۸) نشان دادند که ادراک بی‌عدالتی موجب تضعیف روحیه کار جمعی و کاهش انگیزش کارکنان می‌شود و توزیع غیرمنصفانه دستاوردها، روحیه تلاش را تنزل می‌دهد. رادمرد (۱۳۹۶) نیز نشان داد که از میان ابعاد اخلاق حرفه‌ای مدیران، «رعایت عدالت و انصاف» بالاترین تأثیر را بر صیانت از حقوق انسانی دارد. رهبری از عوامل کلیدی است. مدیر ارشد با نحوه واکنش خود به مخالفت و نقد، به اعضای سازمان علامت می‌دهد که بیان حقیقت رفتاری مطلوب است یا خطرناک. حمایت از نقد کارشناسی، تفکیک مخالفت حرفه‌ای از بی‌انضباطی و جلوگیری از تلافی، احتمال تداوم شجاعت را افزایش می‌دهد؛ در مقابل، مشاهده طرد، توقف ارتقا یا تنبیه منتقدان می‌تواند حتی افراد دارای آمادگی اخلاقی را به سکوت سوق دهد.

مطالعه شمیم و همکاران (۲۰۲۶) نشان داد که رهبری اخلاقی از طریق توسعه قابلیت‌های پویای اخلاق محور با تصمیم‌گیری شجاعانه ارتباط دارد (شمیم و همکاران، ۲۰۲۶). این یافته، اهمیت نقش رهبری و بافت بخش عمومی را در بروز شجاعت اجتماعی مدیران در پژوهش حاضر برجسته می‌کند.

در سطح پیشایندهای زمینه‌ای و رابطه‌ای نیز نشان داده می‌شود که شجاعت اجتماعی در خلأ اتفاق نمی‌افتد، بلکه در ساختاری از روابط قدرت شکل می‌گیرد. میزان وابستگی شغلی، قدرت طرف مقابل، امکان یافتن حمایت، هنجارهای سکوت، وضعیت اقتصادی فرد و وجود یا نبود مسیر رسمی برای پیگیری مسئله بر ادراک خطر اثر می‌گذارند. از این رو، یک رفتار واحد ممکن است در یک سازمان کم‌خطر و در سازمانی دیگر بسیار شجاعانه محسوب شود. این ویژگی یکی از دلایل اصلی ضرورت مطالعه زمینه‌مند شجاعت اجتماعی است.

2. Mert et al  
3. Mert

1. Edmondson

## پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی

پیامدهای شجاعت اجتماعی در سه سطح فردی، رابطه‌ای و سازمانی و در دو مسیر سازنده یا فرساینده شکل می‌گیرند. پیامدهای فردی شامل آرامش وجدان، احساس معنا و هدفمندی، تقویت هویت اخلاقی و حرفه‌ای، اعتمادبه‌نفس، رضایت درونی از عدم سکوت در برابر نادرستی است. همسویی عمل با ارزش‌ها می‌تواند احساس معنا، هویت حرفه‌ای و رضایت درونی ایجاد کند؛ اما تداوم خطر در محیطی تنبیه‌گر ممکن است به فشار روانی، انزوا و قصد ترک بینجامد.

پیامدهای سازمانی نیز شامل اصلاح رویه‌ها و جلوگیری از تکرار خطا، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی، تقویت عدالت اداری، کاهش تخلفات، توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی است.

مگنانو و همکاران (۲۰۲۲)<sup>۱</sup> نشان دادند شجاعت اجتماعی در پیوند منابع فردی مواجهه با ریسک و عملکرد کاری نقش دارد و با عملکرد رابطه مثبت نشان می‌دهد. چتینر و اوغان (۲۰۲۳)<sup>۲</sup> نیز رابطه مثبت شجاعت اجتماعی با رفتار کاری نوآورانه را گزارش کردند.

کالتیاینن و همکاران (۲۰۲۴)<sup>۳</sup> در مطالعه تکرارشونده‌ای با مشارکت ۲۹۱۹ کارمند نشان دادند افزایش شجاعت اجتماعی از طریق بازطراحی رابطه‌ای شغل، منابع اجتماعی نظیر روابط معنادار و حمایت همکاران را تقویت می‌کند و در نهایت با افزایش همانندسازی سازمانی همراه است.

پیامدهای اجتماعی شجاعت نیز افزایش روحیه مطالبه‌گری، تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی، الهام‌بخشی به دیگران برای خروج از سکوت، تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی است. نامال و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند شجاعت در شبکه‌ای از شرایط کاری و پیامدهای نگرشی عمل می‌کند و برای فهم آثار آن باید شرایط محیط کار نیز مورد توجه قرار گیرد. بنابراین، پیامد شجاعت را نمی‌توان مستقل از پاسخ سازمان تحلیل کرد. رفتاری که برای سازمان به اصلاح خطا یا افزایش پاسخ‌گویی منجر می‌شود، ممکن است برای کنشگر هزینه شغلی یا اجتماعی ایجاد کند. این دوگانگی در سازمان دولتی، که هم نیاز زیادی به کنش اصلاحی دارد و هم روابط قدرت می‌تواند هزینه مخالفت را بالا ببرد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

## شکاف پژوهشی و جایگاه مطالعه حاضر

مرور ادبیات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که چهار خلأ پژوهشی اصلی وجود دارد؛ خلأ اول غلبه مطالعات کمی و رابطه‌محور است. بیشتر مطالعات (مانند مرت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲؛ هوارد، ۲۰۲۱)<sup>۵</sup> بر سنجش سازه یا آزمون روابط بین متغیرها متمرکز بوده‌اند و کمتر به فرایند شکل‌گیری، بروز و فرسایش شجاعت پرداخته‌اند. در حالی که شجاعت اجتماعی پدیده‌ای فرایندی و زمینه‌مند است و نمی‌توان آن را صرفاً با یک پرسشنامه یا مدل معادلات ساختاری تبیین کرد. خلأ دوم شامل محدودبودن شواهد زمینه‌مند درباره مدیران دولتی ایران است. مطالعات داخلی موجود، هرچند برخی در بستر سازمان‌های دولتی انجام شده‌اند، عمدتاً بر سازه‌های نزدیک نظیر شجاعت مدیریتی، افشاگری یا انتخاب رفتار شجاعانه تمرکز داشته‌اند و هنوز الگویی یکپارچه با تمرکز بر شجاعت اجتماعی مدیران که شکل‌گیری، تداوم، راهبردهای مدیریت هزینه، واکنش سازمان و پیامدهای چندسطحی آن را به‌طور هم‌زمان تبیین کند، ارائه نشده است.

خلأ سوم نیز به ابهام در راهبردهای گذار از تشخیص مسئله به اقدام بازمی‌گردد. پیشینه نشان می‌دهد که افراد دارای آمادگی اخلاقی ممکن است در برخی موقعیت‌ها سکوت کنند (هوارد و هولمز، ۲۰۲۰). اما چگونه مدیر از تشخیص مسئله به ارزیابی خطر، انتخاب راهبرد و مدیریت پیامد می‌رسد، کمتر تبیین شده است.

خلأ چهارم تحلیل پیامدها بدون توجه کافی به واکنش سازمان است. مطالعات موجود (مانند نامال و همکاران، ۲۰۲۴؛ کالتیاینن و همکاران، ۲۰۲۴) پیامدهای شجاعت را بررسی کرده‌اند، اما نقش واکنش سازمان (حمایتگر یا سرکوبگر) را به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در جهت‌گیری پیامدها کمتر مورد توجه قرار داده‌اند.

مسئله پژوهش حاضر فقدان الگویی یکپارچه است که آمادگی‌های فردی، بستر سازمانی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای مدیریت هزینه و پیامدهای چندسطحی را هم‌زمان توضیح دهد. جدول ۱ جایگاه پژوهش حاضر را در مقایسه با مطالعات منتخب نشان می‌دهد.

## جدول ۱. مرور مطالعات منتخب مرتبط با شجاعت اجتماعی در محیط کار

Table 1. Review of Selected Studies on Workplace Social Courage

| پژوهش                                        | تمرکز پژوهش                            | مهم ترین یافته مرتبط                                                                                                                                         | نسبت با پژوهش حاضر                                                                                               |
|----------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شیلپزند و همکاران (۲۰۱۵) <sup>۱</sup>        | مدل فرایندی شجاعت در محیط کار          | شجاعت به صورت فرایندی دو مرحله‌ای شامل احساس مسئولیت برای مداخله و سپس ارزیابی هزینه‌های اجتماعی کنش تبیین شد.                                               | یکی از مهم‌ترین پشتوانه‌های نگاه فرایندی پژوهش حاضر؛ اما بدون تمرکز خاص بر مدیران دولتی و راهبردهای مدیریت هزینه |
| دترت و برونو (۲۰۱۷) <sup>۲</sup>             | مرور و مفهوم‌سازی شجاعت در محیط کار    | ادبیات شجاعت سازمانی را یکپارچه و مرز آن را با سازه‌های نزدیک و نقش خطر و دیدگاه کنشگر روشن کردند.                                                           | پشتوانه تمایز مفهومی شجاعت از رفتارهای مشابه؛ بیشتر مفهومی است و الگوی زمینه‌مند ارائه نمی‌کند                   |
| هوارد و همکاران (۲۰۱۷) <sup>۳</sup>          | مفهوم‌سازی و سنجش شجاعت اجتماعی        | شجاعت اجتماعی محیط کار را به‌عنوان رفتاری عمدی، سنجیده و نوع‌دوستانه همراه با خطر اجتماعی صورت‌بندی و مقیاس WSCS را توسعه دادند.                             | مبنای اصلی تعریف سازه؛ تمرکز آن بر سنجش است، نه فرایند شکل‌گیری در سازمان دولتی                                  |
| هوارد و کازرول (۲۰۱۹) <sup>۴</sup>           | پیشایندهای شجاعت اجتماعی               | عواملی از سطح شخصیت، ویژگی‌های شغل، رهبری و فرهنگ - مانند سرسختی، شخصیت پیش‌فعال، حمایت اجتماعی، رهبری توانمندساز و فاصله قدرت - با شجاعت اجتماعی مرتبط‌اند. | مؤید چندسطحی بودن پیشایندها؛ اما رابطه میان این عوامل، راهبرد کنش و واکنش سازمان را یکپارچه نمی‌کند              |
| هوارد (۲۰۱۹) <sup>۵</sup>                    | شجاعت اجتماعی، پیامدهای کاری و بهزیستی | انگیزش رویکردی یکی از سازوکارهای مهم ارتباط شجاعت اجتماعی با پیامدهای کاری و بهزیستی بود.                                                                    | نشان‌دهنده اهمیت انگیزش و پیامدهای شجاعت؛ بدون تحلیل روابط قدرت و هزینه‌های زمینه‌ای                             |
| هوارد و هولمز (۲۰۲۰)                         | شجاعت اجتماعی، آوا و سکوت              | شجاعت اجتماعی با اشکال متفاوت آوا و سکوت مرتبط است                                                                                                           | اهمیت تمایز شجاعت از صرف سخن گفتن                                                                                |
| تکاپینکو و همکاران (۲۰۲۰)                    | شجاعت رفتاری و عملکرد                  | رابطه شجاعت و عملکرد با سطح سازمانی و جنسیت ارتباط دارد                                                                                                      | نشان‌دهنده نقش شرایط سازمانی در پیامد شجاعت                                                                      |
| هوارد (۲۰۲۱)                                 | پیشایندهای فردی شجاعت اجتماعی          | شخصیت و انگیزش‌های رویکردی بخشی از تفاوت افراد در شجاعت اجتماعی را تبیین می‌کنند                                                                             | تبیین آمادگی فردی، اما نه کل فرایند زمینه‌ای                                                                     |
| مرت و همکاران (۲۰۲۲)                         | عدالت سازمانی، شجاعت و بهزیستی         | عدالت سازمانی یکی از پیشایندهای شجاعت اجتماعی و شجاعت واسطه برخی پیامدهای رفاهی است                                                                          | تأیید اهمیت ادراک عدالت و زمینه سازمانی                                                                          |
| مگنانو، فاراچی و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۲۲) | سنجش شجاعت اجتماعی محیط کار            | ویژگی‌های روان‌سنجی و هم‌ارزی مقیاس شجاعت اجتماعی تأیید شد                                                                                                   | تقویت اعتبار مفهومی و سنجشی سازه                                                                                 |
| چتینر و اوغان (۲۰۲۳)                         | شجاعت و رفتار نوآورانه                 | شجاعت اجتماعی با رفتار کاری نوآورانه رابطه مثبت دارد                                                                                                         | تبیین یکی از پیامدهای سازمانی شجاعت                                                                              |
| پورمحمد و همکاران (۱۴۰۳)                     | افشاگری در سازمان‌های دولتی            | شجاعت اخلاقی از عوامل علیّ افشاگری سازمانی گزارش شد                                                                                                          | شاهد داخلی بر پیوند شجاعت و کنش مسئولانه در بخش دولتی                                                            |
| کالتیانین و همکاران (۲۰۲۴)                   | شجاعت، منابع اجتماعی و هویت            | شجاعت از مسیر بازطراحی روابط و منابع اجتماعی با همانندسازی سازمانی مرتبط است                                                                                 | نشان‌دهنده ماهیت رابطه‌ای و جمعی شجاعت                                                                           |
| نامال و همکاران (۲۰۲۴)                       | شجاعت، رضایت و ترک خدمت                | آثار شجاعت در شبکه شرایط کاری و نگرش‌های شغلی شکل می‌گیرد                                                                                                    | تأکید بر مشروط و گاه دوگانه بودن پیامدهای شجاعت                                                                  |
| ویتمور و کیلر <sup>۷</sup> (۲۰۲۵)            | شجاعت، آوای ایمنی و اشتراک دانش        | شجاعت حلقه واسط میان اقلیم ایمنی، آوا و اشتراک دانش است                                                                                                      | حتی در محیط حمایتگر نیز کنش حساس ممکن است به شجاعت نیاز داشته باشد                                               |
| شمیم و همکاران (۲۰۲۶)                        | تصمیم‌گیری شجاعانه در سازمان عمومی     | رهبری اخلاقی از مسیر قابلیت‌های پویای اخلاق‌محور با تصمیم‌گیری شجاعانه مرتبط است                                                                             | نزدیک‌ترین مطالعه جدید به بستر بخش عمومی؛ اما تمرکز آن بر تصمیم است نه کل فرایند شجاعت اجتماعی مدیران            |

- Schilpzand et al (2015)
- Detert & Bruno (2017)
- Howard et al (2017)
- Howard & Cogswell (2019)
- Howard (2019)
- Magnano et al (2022)
- Whitmore & Keeler (2025)

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای، از نظر ماهیت اکتشافی و از نظر رویکرد کیفی بود و در محیط میدانی و با منطق استقرایی انجام شد. برای استخراج الگویی بومی از تجربه مشارکت‌کنندگان، نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) انتخاب شد. ادبیات، حساسیت نظری و پرسش‌های اولیه را تقویت کرد، اما مقوله‌ها و روابط نهایی از تحلیل داده‌های میدانی و در قالب شرایط علی، مقوله محوری، زمینه، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شکل گرفتند. میدان پژوهش سازمان‌های دولتی استان تهران بود. مشارکت‌کنندگان از میان مدیران ارشد و میانی، کارشناسان، کارکنان و افراد صاحب‌نظر انتخاب شدند.

معیار ورود، دست‌کم ده سال سابقه دولتی، تجربه مستقیم یا مشاهده نزدیک موقعیت‌هایی مانند دفاع از حقوق کارکنان، مخالفت با تصمیم ناعادلانه یا غیرکارشناسی، مقاومت در برابر فشار یا گزارش تخلف، توان روایت تجربه و رضایت آگاهانه بود. در انتخاب افراد، تنوع سطح سازمانی و تا حد امکان سن و جنسیت نیز لحاظ شد. با توجه به ماهیت رابطه‌ای شجاعت اجتماعی و اهمیت واکنش دیگران به کنش مدیر، علاوه بر مدیران، از کارکنان و افراد آگاه نیز برای دستیابی به برداشت‌های مشاهده‌گرانه و کاهش اتکای صرف به خودگزارشی مدیران استفاده شد. نمونه‌گیری هدفمند آغاز شد و به دلیل حساسیت موضوع، با روش گلوله‌برفی تکمیل گردید. سپس هم‌زمان با تحلیل داده‌ها، نمونه‌گیری ماهیت نظری یافت تا ابعاد مبهم و موارد متفاوت بررسی شوند.

نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافت. با الهام از منطق پایش اشباع گست و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، مقوله‌های اصلی تا مصاحبه دوازدهم تثبیت شد و مصاحبه سیزدهم برای اطمینان انجام شد. تعداد ۱۳ مشارکت‌کننده، نه بر اساس معیار آماری، بلکه بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شد. اشباع نظری بر مبنای تثبیت مقوله‌ها و روابط آن‌ها ارزیابی شد و به‌عنوان شاهد تکمیلی، با الهام از روش گست و همکاران (۲۰۲۰)، نرخ ظهور کدهای جدید در مصاحبه‌های ۱۰ تا ۱۲ محاسبه شد که به ۴ درصد رسید. ۱۳ مشارکت‌کننده در دامنه سنی ۳۵ تا ۶۰ سال قرار داشتند، عمدتاً دارای تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری بودند و سطوح مدیریتی و کارشناسی متفاوتی را نمایندگی می‌کردند. از میان آنان، ۱۱ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند؛ سابقه کار

آنان بین ۱۵ تا ۳۲ سال متغیر بود؛ و سطوح سازمانی شامل مدیر کل، معاون، رئیس اداره، مدیر میانی و کارشناس ارشد می‌شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان به‌صورت تفصیلی در جدول ۲ ارائه شده است.

داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. پرسش آغازین از مشارکت‌کننده می‌خواست موقعیتی را روایت کند که در آن خود یا فردی دیگر با وجود احتمال هزینه، از حق، ارزش، نظر کارشناسی یا منفعت جمعی دفاع کرده است. پرسش‌های پیگیرانه به دلایل اقدام یا سکوت، نوع خطر، نقش ساختار و روابط، شیوه مدیریت فشار و پیامدهای کنش می‌پرداختند.

مصاحبه‌ها از آبان ۱۴۰۳ تا خرداد ۱۴۰۴ و هر یک به مدت ۳۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. هدف پژوهش، محرمانگی، داوطلبانه‌بودن مشارکت و حق انصراف توضیح داده شد و ضبط مصاحبه پس از اخذ رضایت صورت گرفت. برای کاهش احتمال شناسایی، نام افراد، سمت دقیق، واحد و نام سازمان حذف و داده‌ها محرمانه نگهداری شد.

مصاحبه‌ها به‌طور کامل پیاده‌سازی و چندبار بازخوانی شدند و داده‌ها برای سازمان‌دهی و کدگذاری وارد MAXQDA شدند. تحلیل از نخستین مصاحبه آغاز شد و به صورت رفت‌وبرگشتی، نمونه‌گیری نظری و اصلاح پرسش‌های پیگیرانه را هدایت کرد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها خطبه‌خط مطالعه و واحدهای معنایی مرتبط با شجاعت اجتماعی استخراج و کدهای مشابه در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر دسته‌بندی شدند. در کدگذاری محوری، مفاهیم و مقوله‌ها از نظر ویژگی‌ها، ابعاد و روابط در چارچوب مدل پارادایمی سازمان‌دهی شدند و مشخص شد چه عواملی به‌عنوان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد قابل صورت‌بندی‌اند. در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی حول یک مقوله مرکزی یکپارچه شدند و روایت نظری پژوهش شکل گرفت.

برای ارزیابی کیفیت و اعتمادپذیری پژوهش از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا<sup>۳</sup> (۱۹۸۵)، شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری استفاده شد. اعتبارپذیری از طریق انتخاب مشارکت‌کنندگان دارای تجربه مرتبط، انجام مصاحبه‌های عمیق، تنوع دیدگاه‌ها، درگیری

1. Strauss & Corbin  
2. Guest et al

3. Lincoln & Guba (1985)

که بر اساس نسبت موارد مورد توافق به مجموع موارد کدگذاری‌شده محاسبه شد، در کنار سایر رویه‌های اعتمادپذیری، نشان‌دهنده ثبات مطلوب فرایند کدگذاری و انسجام نسبی در تشخیص و تخصیص کدها بود.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های مصاحبه به استخراج ۶ مقوله علی، ۶ مقوله زمینه‌ای، ۳ حوزه مداخله‌گر، ۷ راهبرد و ۶ دسته پیامد منتهی شد. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان ۳۵ تا ۶۰ سال بود و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان در جدول ۲ ارائه شده است. مقوله محوری این پژوهش، «کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک» است که از سه بعد تشکیل می‌شود:

۱. کنشگری اخلاقی مبتنی بر مسئولیت حرفه‌ای و قانونی؛ ۲. پذیرش آگاهانه هزینه با هدف اصلاح سازمانی؛ ۳. جهت‌گیری جمعی با هدف بهبود منافع عمومی و عدالت سازمانی.

مستمر با داده‌ها، مقایسه مستمر و توجه به موارد ناهمسو تقویت شد. برای افزایش انتقال‌پذیری نیز ویژگی‌های بستر پژوهش، معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان و فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت شفاف گزارش شد. ثبت تصمیم‌های تحلیلی، نگهداری نسخه‌های مختلف کدگذاری و حفظ زنجیره شواهد میان داده‌های خام، کدها، مفاهیم و مقوله‌ها نیز برای تقویت قابلیت اطمینان و تأییدپذیری مورد استفاده قرار گرفت. افزون بر این، تناسب مفاهیم با داده‌ها، انسجام روابط میان مقوله‌ها و قدرت تبیینی الگوی نهایی بر اساس معیارهای پیشنهادی اشتراوس و کوربین بررسی شد.

به‌منظور ارائه شواهد تکمیلی درباره ثبات فرایند کدگذاری، از دو روش بازکدگذاری و توافق بین کدگذاران استفاده شد.

در مرحله نخست، سه مصاحبه پس از یک فاصله زمانی ده‌روزه مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری و نتایج دو مرحله با یکدیگر مقایسه شد که میزان توافق بازآزمون ۸۶ درصد به دست آمد. در مرحله دوم، سه مصاحبه به‌طور مستقل توسط پژوهشگر و یک دانشجوی دکتری مدیریت کدگذاری شد و میزان توافق بین کدگذاران ۹۰ درصد بود. این میزان توافق

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 2. Demographic Characteristics of the Participants

| ردیف            | جنسیت | تحصیلات       | سمت سازمانی  | نوع سازمان   | سابقه کاری (سال) |
|-----------------|-------|---------------|--------------|--------------|------------------|
| مصاحبه شونده ۱  | مرد   | دکتری         | مدیر کل      | وزارتخانه    | ۲۶-۳۰            |
| مصاحبه شونده ۲  | مرد   | کارشناسی ارشد | مدیر کل      | سازمان دولتی | ۲۱-۲۵            |
| مصاحبه شونده ۳  | مرد   | کارشناسی ارشد | معاون        | شرکت دولتی   | بیش از ۳۰        |
| مصاحبه شونده ۴  | مرد   | کارشناسی ارشد | رئیس اداره   | سازمان دولتی | ۲۱-۲۵            |
| مصاحبه شونده ۵  | مرد   | دکتری         | معاون        | وزارتخانه    | ۲۶-۳۰            |
| مصاحبه شونده ۶  | مرد   | کارشناسی ارشد | مدیر میانی   | سازمان دولتی | ۱۵-۲۰            |
| مصاحبه شونده ۷  | مرد   | دکتری         | مدیر کل      | وزارتخانه    | ۲۶-۳۰            |
| مصاحبه شونده ۸  | مرد   | دکتری         | رئیس اداره   | سازمان دولتی | ۲۱-۲۵            |
| مصاحبه شونده ۹  | زن    | دکتری         | مدیر میانی   | سازمان دولتی | ۱۵-۲۰            |
| مصاحبه شونده ۱۰ | مرد   | دکتری         | مدیر کل      | شرکت دولتی   | ۲۶-۳۰            |
| مصاحبه شونده ۱۱ | مرد   | کارشناسی ارشد | کارشناس ارشد | سازمان دولتی | ۲۱-۲۵            |
| مصاحبه شونده ۱۲ | زن    | دکتری         | کارشناس ارشد | سازمان دولتی | ۱۵-۲۰            |
| مصاحبه شونده ۱۳ | مرد   | دکتری         | مدیر کل      | وزارتخانه    | ۲۶-۳۰            |

نخست به یک کد باز تبدیل شده، سپس این کدها در قالب مفاهیم و مقوله‌های فرعی دسته‌بندی شده‌اند و در نهایت، هر مقوله به یکی از ابعاد مدل پارادایمی متصل شده است.

جدول ۳ نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی را بر پایه یکی از مصاحبه‌های پژوهش (مصاحبه دهم) نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، هر قطعه از داده خام مصاحبه

جدول ۳. نمونه فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مصاحبه دهم)

Table 3. An Example of the Open, Axial, and Selective Coding Process (Interview 10)

| متن مصاحبه (شواهد)                                                                                | کد باز                       | مفهوم                    | مقوله اصلی                                             | بعد پارادایمی   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|
| من برعکس نظریات شما اصلاً این را هزینہ نمی‌دانم بلکه انجام دادن شجاعت اجتماعی را یک فرصت می‌دانم. | نگرش فرصت‌محور به شجاعت      | نگرش مثبت به شجاعت       | کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک                      | پدیده محوری     |
| ادامه جدول ۳. نمونه فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی (مصاحبه دهم)                              |                              |                          |                                                        |                 |
| متن مصاحبه (شواهد)                                                                                | کد باز                       | مفهوم                    | مقوله اصلی                                             | بعد پارادایمی   |
| افراد شجاع قانون‌مدار هستند.                                                                      | قانون‌مداری                  | مسئولیت حرفه‌ای و قانونی | کنشگری اخلاقی مبتنی بر مسئولیت حرفه‌ای                 | بعد پدیده محوری |
| اولویت قرار دادن مشکلات و نیازهای دیگران بر نیازهای خودمان.                                       | اولویت نیازهای دیگران        | جهت‌گیری جمعی            | جهت‌گیری جمعی با هدف بهبود منافع عمومی                 | بعد پدیده محوری |
| فرد شجاع باید فنی و متخصص باشد، اطلاعات و آگاهی کافی داشته باشد.                                  | تخصص و آگاهی حرفه‌ای         | توانمندی حرفه‌ای         | توانمندی حرفه‌ای و شناختی                              | شرایط علی       |
| اطلاعاتم را در خدمت بقیه همکاران قرار دهم، آن‌ها را توانمند سازم.                                 | توانمندسازی همکاران          | توانمندسازی              | انگیزش اصلاح‌گرانه و جهت‌گیری جمعی                     | شرایط علی       |
| فرد شجاع نباید وام‌دار کسی بشود، بدون حاشیه باشد.                                                 | استقلال مالی و ذهنی          | استقلال                  | استقلال و سلامت فردی                                   | شرایط علی       |
| تعلق به گروه‌های دوستانه در محیط کار می‌تواند تأثیر مثبت بگذارد.                                  | تعلق به گروه‌های دوستانه     | شبکه اجتماعی             | حمایت اجتماعی و گروه‌های پشتیبان درون سازمان‌های دولتی | شرایط زمینه‌ای  |
| افرادی که بازخوردهای نامناسب می‌بینند توان جنگیدن ندارند.                                         | بازخورد منفی مدیران          | بازخورد سازمانی          | عوامل سازمانی و رفتاری بازدارنده ویژه سازمان‌های دولتی | شرایط مداخله‌گر |
| با هوشمندی خود نامه زدم ولی با یک متن دیگر... از خودم آبروم مایه گذاشتم.                          | هوش هیجانی و مدیریت بحران    | مهارت مدیریتی            | راهنبردهای مدیریت هیجانی و ارتباطی در بافت بروکراتیک   | راهنبردها       |
| افراد شجاع با قرار گرفتن کنار هم، با حمایت اجتماعی، می‌توانند یک تیم قوی تشکیل دهند.              | تشکیل تیم و حمایت اجتماعی    | تیم‌سازی                 | شبکه‌سازی داخلی و تبدیل شجاعت فردی به کنش جمعی         | راهنبردها       |
| صددردص باعث بهبود می‌شود. باعث پیشرفت در اداره و کشور می‌شود.                                     | پیامد مثبت سازمانی و اجتماعی | پیامد مثبت               | پیامدهای مثبت سازمانی و اجتماعی                        | پیامدها         |
| اگر دیدم فایده نداره آنجا را ترک می‌کنم.                                                          | ترک محیط ناسالم              | راهنبرد اجتناب           | تغییر شیوه کنش در مواجهه با فشارهای سازمانی            | راهنبردها       |
| آگاه نبودن افراد، مشکلات اقتصادی، بیکاری، سرکوب سازمانی، تنبیهات مدیران.                          | عوامل کاهش شجاعت             | عوامل بازدارنده          | عوامل اقتصادی، فرهنگی و سازمانی بازدارنده              | شرایط مداخله‌گر |

## بخش اول: بیان یافته‌ها

تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها و فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به شناسایی یک مقوله محوری، شش مقوله علی، شش مقوله زمینه‌ای، سه حوزه مداخله‌گر، هفت راهنبرد و مجموعه‌ای از پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی منجر شد. مقوله محوری پژوهش، «کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک»، سه بعد اصلی داشت و سایر مقوله‌ها در ارتباط با شکل‌گیری، بروز، تداوم یا فرسایش این کنش سازمان یافتند.

## مقوله محوری: کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با

### ریسک

کدگذاری انتخابی نشان داد که مفهوم مرکزی و پیونددهنده مقوله‌های پژوهش، «کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک» است. این مقوله بیانگر موقعیتی است که در آن مدیر، با آگاهی از احتمال تحمل هزینه‌های شغلی، اجتماعی، روانی یا حیثیتی، از وضعیت انفعالی خارج می‌شود و برای دفاع از قانون، عدالت، نظر کارشناسی، حقوق کارکنان یا منافع عمومی اقدام می‌کند. در بافت سازمان‌های دولتی، این کنش در فضایی شکل می‌گیرد که با سلسله‌مراتب اداری، محدودیت اختیار، پاسخ‌گویی به

مراجع متعدد و روابط رسمی و غیررسمی قدرت همراه است. از این رو، شجاعت اجتماعی در این پژوهش صرفاً به اظهار مخالفت یا پذیرش خطر اشاره ندارد، بلکه مستلزم وجود هدفی اخلاقی یا حرفه‌ای، آگاهی از هزینه احتمالی و اقدام مسئولانه است. این مقوله از سه بعد تشکیل شد:

### بعد نخست - کنشگری اخلاقی مبتنی بر مسئولیت

**حرفه‌ای و قانونی:** در این بعد، وجدان اخلاقی، احساس تکلیف، دفاع از حقیقت و قانون با دانش تخصصی و مسئولیت حرفه‌ای ترکیب می‌شود. مدیر شجاع فقط به دلیل باور شخصی یا میل به مخالفت اقدام نمی‌کند؛ بلکه موضع خود را بر قانون، تخصص، مسئولیت شغلی و تعهد به حقوق دیگران استوار می‌سازد.

### بعد دوم - پذیرش آگاهانه هزینه با هدف اصلاح

**سازمانی:** کنشگر نسبت به خطر بی‌اطلاع نیست و هزینه‌های رفتار خود را نادیده نمی‌گیرد؛ بلکه از امکان کاهش مزایا، توقف ارتقا، حذف از جلسات، طرد، تخریب اعتبار، فشار روانی یا تهدید موقعیت شغلی آگاه است و با وجود این آگاهی اقدام می‌کند. در سازمان‌های دولتی، این خطر علاوه بر مدیر بالادست، از سوی نهادهای نظارتی، دیوان محاسبات، سازمان بازرسی و افکار عمومی نیز احساس می‌شود.

### بعد سوم - جهت‌گیری جمعی با هدف بهبود منافع

**عمومی و عدالت سازمانی:** یافته‌ها نشان دادند که شجاعت اجتماعی زمانی برجسته می‌شود که کنش فرد از منفعت شخصی فراتر رود. حمایت از همکاران، دفاع از حقوق کارکنان، بی‌تفاوت نبودن نسبت به تضییع حق، اولویت‌دادن به منافع جمعی و تلاش برای اصلاح وضعیت عمومی، عناصر این بعد بودند.

### شرایط علی

شرایط علی به بنیان‌هایی اشاره دارند که آمادگی اولیه مدیر برای ورود به کنش شجاعانه را ایجاد می‌کنند. یافته‌ها نشان دادند این آمادگی از یک عامل منفرد ناشی نمی‌شود، بلکه حاصل ترکیب شش دسته از عوامل است:

۱. بنیان‌های اخلاقی و عدالت‌خواهانه: وجدان اخلاقی، حساسیت نسبت به بی‌عدالتی، قانون‌مداری، دفاع از حق، صداقت و احساس تکلیف از مهم‌ترین عناصر این مقوله بودند. این عوامل سبب می‌شوند فرد نسبت به نادرستی، تبعیض یا تضییع حقوق بی‌تفاوت نماند.

۲. تجربه زیسته و تربیت اجتماعی: تجربه پیشین مقابله با زورگویی یا بی‌عدالتی، تربیت خانوادگی، مشاهده رفتار افراد شجاع و مواجهه قبلی با موقعیت‌های دشوار در شکل‌گیری آمادگی برای کنش نقش داشتند.

۳. توانمندی حرفه‌ای و شناختی: دانش تخصصی، شناخت قوانین و مقررات، تجربه شغلی، قدرت تحلیل و استدلال و توان دفاع مستند از موضع، از عوامل مهمی بودند که امکان تبدیل حساسیت اخلاقی به کنش حرفه‌ای را فراهم می‌کردند.

۴. استقلال و سلامت فردی: استقلال رأی، سلامت اخلاقی، مالی و قانونی، عزت نفس و وابسته نبودن افراطی به مقام یا امتیازات سازمانی از دیگر بنیان‌های آمادگی برای کنش شجاعانه بودند.

۵. انگیزش اصلاح‌گرا نه و دغدغه خیر جمعی: همدلی با کارکنان، احساس مسئولیت اجتماعی، تمایل به اصلاح سازمان، روحیه مطالبه‌گری و توجه به آثار تصمیم‌ها بر دیگران، انگیزه اقدام را تقویت می‌کردند.

۶. باورهای دینی و ارزش‌های اعتقادی: برای بخشی از مشارکت‌کنندگان، احساس مسئولیت در برابر خداوند و باور به نظارت الهی، پشتوانه‌ای برای تحمل هزینه‌های احتمالی کنش و کاهش وابستگی به تأیید سازمانی بود.

### شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای محیطی را شکل می‌دهند که در آن آمادگی فردی امکان تبدیل شدن به رفتار واقعی را پیدا می‌کند. شش زمینه اصلی در داده‌ها شناسایی شد:

۱. حمایت اجتماعی و گروه‌های پشتیبان: حضور همکاران همراه، شبکه‌های همفکر و گروه‌های حمایتی، احساس تنهایی کنشگر را کاهش می‌داد و امکان اقدام جمعی را افزایش می‌داد.

۲. جو سازمانی گفت‌وگومحور: امکان بیان نظر، نقد تصمیم‌ها، طرح نگرانی حرفه‌ای و تحمل دیدگاه متفاوت، فضایی برای بیان مسئولانه مسائل فراهم می‌کرد.

۳. مدیران پاسخگو و حمایتگر: نحوه مواجهه مدیر بالادست با نقد و مخالفت، برای اعضای سازمان علامتی از میزان پذیرش یا پرهیز بودن بیان دیدگاه متفاوت بود.

۴. فضای فرهنگی، اجتماعی و رسانه‌ای تقویت‌کننده: افزایش آگاهی عمومی، مطالبه پاسخ‌گویی، حمایت خانواده و دوستان و بازتاب تجربه‌های موفق می‌توانست زمینه اجتماعی مساعدتری برای کنش ایجاد کند.

۵. بازخوردهای مثبت و نقش محرک افراد شجاع: تجربه موفق یک اقدام، مشاهده اصلاح یک مسئله، دریافت حمایت یا

انتخاب زمان، لحن، مخاطب و مسیر مناسب برای افزایش احتمال شنیده شدن پیام.

۶ آموزش، انتقال تجربه و فرهنگ سازی: انتقال روایت های واقعی، آموزش نسل بعد و الگوسازی.

۷ تغییر شیوه کنش در مواجهه با فشارهای سازمانی: تغییر مسیر از مخالفت مستقیم به گفت و گو غیررسمی، از بیان شفاهی به مستندسازی، یا از اقدام فردی به شبکه سازی.

### پیامدها

یافته ها نشان دادند که پیامدهای شجاعت اجتماعی در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی ظاهر می شوند و می توانند بسته به شرایط و نوع واکنش سازمان، جهت سازنده یا فرساینده پیدا کنند:

۱. پیامدهای مثبت فردی: آرامش وجدان، احساس معنا و هدفمندی، تقویت هویت اخلاقی و حرفه ای، اعتماد به نفس، رضایت درونی از عدم سکوت در برابر نادرستی.

۲. پیامدهای مثبت سازمانی: اصلاح رویه ها و جلوگیری از تکرار خطا، بهبود کیفیت تصمیم گیری، افزایش شفافیت و پاسخ گوئی، تقویت عدالت اداری، کاهش تخلفات، توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی.

۳. پیامدهای مثبت اجتماعی و جمعی: افزایش روحیه مطالبه گری، تقویت مسئولیت پذیری جمعی، الهام بخشی به دیگران برای خروج از سکوت، تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی.

۴. پیامدهای منفی برای کنشگر: فشار روانی، بایکوت و انزوا، تخریب شخصیت و برچسب زنی، کاهش مزایا و توقف ارتقا، حذف از جلسات و حلقه های تصمیم گیری، تهدید شغلی و فرسایش تاب آوری.

۵. پیامدهای منفی سازمانی در صورت تضعیف شجاعت: ترس جمعی و محافظه کاری، کاهش نوآوری و مشارکت، تضعیف پاسخ گوئی، فرسایش سرمایه اجتماعی، تعمیق فرهنگ سکوت و انتقال نشدن اطلاعات منفی به سطوح بالای سازمان.

۶ ماهیت دوگانه و مشروط پیامدها: یک کنش مشابه در سازمان حمایتگر می تواند به اصلاح و یادگیری منجر شود، در حالی که در سازمان تنبیه گر همان رفتار به آسیب فردی و گسترش ترس می انجامد.

مشاهده رفتار افراد شجاع می تواند آمادگی کنشگران را برای اقدامات بعدی افزایش دهد.

۶ بستر سلسله مراتبی سازمان های دولتی: ساختار عمودی قدرت، تمرکز اختیار، محدودیت مدیران در تصمیم گیری، قواعد بوروکراتیک، وابستگی به سطوح بالاتر و تعدد مراجع پاسخ گوئی، زمینه خاصی را ایجاد می کرد که در آن هزینه و امکان کنش ارزیابی می شد.

### شرایط مداخله گر و بازدارنده

یافته ها نشان دادند که میان «آمادگی برای شجاعت» و «بروز واقعی آن» مجموعه ای از نیروهای بازدارنده قرار دارد که در سه حوزه قابل طبقه بندی اند:

۱. عوامل اقتصادی بازدارنده: فشار معیشتی، نگرانی از بیکاری، وابستگی به درآمد سازمان، کاهش حقوق و مزایا، و وابسته سازی افراد از طریق وام، خودرو، مسکن سازمانی، پست یا سایر امتیازات.

۲. عوامل فرهنگی بازدارنده: فرهنگ سکوت، محافظه کاری، فردگرایی، غلبه منافع شخصی، پاداش به سکوت، نبود حمایت جمعی، ترس از طرد و ناآگاهی از حقوق.

۳. عوامل سازمانی و رفتاری بازدارنده: تنبیه رسمی، کاهش حقوق و مزایا، انتقال اجباری و تنزل پست در کنار تنبیه های پنهانی مانند بایکوت، حذف از جلسات، محروم کردن از اطلاعات، توقف ارتقا، حذف از حلقه های تصمیم گیری، تخریب شخصیت و برچسب زنی.

### راهبردها

هفت راهبرد اصلی از داده ها استخراج شد:

۱. شبکه سازی داخلی و تبدیل شجاعت فردی به کنش جمعی: شناسایی افراد قابل اعتماد، گرد هم آوردن همفکران و تبدیل نگرانی فردی به مطالبه جمعی.

۲. مستندسازی، افشاگری محتاطانه و ارجاع به نهادهای ناظر: انتقال مسئله از سطح اختلاف فردی به سطح نهادی.

۳. شکستن سکوت سازمانی و ایجاد فضای گفت و گو: طرح سؤال، درخواست توضیح، ارائه تحلیل کارشناسی یا دعوت دیگران به اظهار نظر.

۴. گوش شنوا، همدلی و توانمندسازی کارکنان: انتقال دانش، آموزش حقوق سازمانی، گوش دادن فعال و ایجاد اعتماد.

۵. مدیریت هیجانی و ارتباطی در موقعیت های بحرانی:

#### جدول ۴. ساختار نهایی مقوله‌های الگوی شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی

Table 4. Final Category Structure of the Model of Managers' Social Courage in Public Organizations

| مؤلفه مدل پارادایمی | مقوله‌های اصلی استخراج شده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله محوری         | کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک در بافت سازمان دولتی؛ (۱) کنشگری اخلاقی مبتنی بر مسئولیت حرفه‌ای و قانونی؛ (۲) پذیرش آگاهانه هزینه با هدف اصلاح سازمانی؛ (۳) جهت‌گیری جمعی با هدف بهبود منافع عمومی و عدالت سازمانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| شرایط علی           | (۱) بنیان‌های اخلاقی و عدالت‌خواهانه با تأکید بر قانون‌مداری؛ (۲) تجربه زیسته و تربیت اجتماعی؛ (۳) توانمندی حرفه‌ای و شناختی و شناخت قوانین و مقررات دولتی؛ (۴) استقلال و سلامت فردی و وابسته نبودن به امتیازات سازمانی؛ (۵) انگیزش اصلاح‌گراانه و جهت‌گیری جمعی؛ (۶) باورهای دینی و ارزش‌های اعتقادی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| شرایط زمینه‌ای      | (۱) حمایت اجتماعی و گروه‌های پشتیبان درون سازمان دولتی؛ (۲) جو سازمانی گفت‌وگو محور و پذیرای نقد کارشناسی؛ (۳) مدیران پاسخگو و حمایتگر در سلسله‌مراتب دولتی؛ (۴) فضای فرهنگی، اجتماعی و رسانه‌ای تقویت‌کننده؛ (۵) بازخوردهای مثبت و نقش محرک افراد شجاع؛ (۶) بستر سلسله‌مراتبی سازمان‌های دولتی و محدودیت اختیار در تصمیم‌گیری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| شرایط مداخله‌گر     | عوامل اقتصادی بازدارنده و وابستگی شغلی و اقتصادی به سازمان؛ (۲) عوامل فرهنگی بازدارنده و فرهنگ سکوت و محافظه‌کاری اداری؛ (۳) عوامل سازمانی و رفتاری بازدارنده ویژه سازمان‌های دولتی (تنبیه پنهان، بایکوت، حذف از جلسات، وابسته‌سازی از طریق امتیازات سازمانی)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| راهبردها            | (۱) شبکه‌سازی داخلی و تبدیل شجاعت فردی به کنش جمعی؛ (۲) مستندسازی، افشاگری محتاطانه و ارجاع به نهادهای نظارتی دولتی (دیوان محاسبات، سازمان بازرسی)؛ (۳) شکستن سکوت سازمانی و ایجاد فضای گفت‌وگو در چارچوب قوانین اداری؛ (۴) گوش شنوا، همدلی و توانمندسازی کارکنان؛ (۵) مدیریت هیجانی و ارتباطی در موقعیت‌های بحرانی در بافت بوروکراتیک؛ (۶) آموزش، انتقال تجربه و فرهنگ‌سازی؛ (۷) تغییر شیوه کنش در مواجهه با فشارهای سازمانی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| پیامدها             | (۱) پیامدهای مثبت فردی: آرامش وجدان، احساس معنا و هدفمندی، تقویت هویت اخلاقی و حرفه‌ای، اعتمادبه‌نفس، رضایت درونی از عدم سکوت در برابر نادرستی؛ (۲) پیامدهای مثبت سازمانی: اصلاح رویه‌ها و جلوگیری از تکرار خطا، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی، تقویت عدالت اداری، کاهش تخلفات، توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی؛ (۳) پیامدهای مثبت اجتماعی و جمعی: افزایش روحیه مطالبه‌گری، تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی، الهام‌بخشی به دیگران برای خروج از سکوت، تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی؛ (۴) پیامدهای منفی برای کنشگر: فشار روانی، بایکوت و انزوا، تخریب شخصیت و برچسب‌زنی، کاهش مزایا و توقف ارتقا، حذف از جلسات و حلقه‌های تصمیم‌گیری، تهدید شغلی و فرسایش تاب‌آوری؛ (۵) پیامدهای منفی سازمانی در صورت تضعیف شجاعت: ترس جمعی و محافظه‌کاری، کاهش نوآوری و مشارکت، تضعیف پاسخ‌گویی، فرسایش سرمایه اجتماعی، تعمیق فرهنگ سکوت و انتقال نشدن اطلاعات منفی به سطوح بالای سازمان؛ (۶) ماهیت دوگانه و مشروط پیامدها: یک کنش مشابه در سازمان حمایتگر می‌تواند به اصلاح و یادگیری منجر شود، در حالی که در سازمان تنبیه‌گر همان رفتار به آسیب فردی و گسترش ترس می‌انجامد. |

#### بخش دوم: تبیین روابط میان مقوله‌ها و الگوی

##### پارادایمی

تحلیل روابط میان مقوله‌های استخراج‌شده نشان داد که شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی را نمی‌توان به جسارت فردی، رک‌گویی یا صرف مخالفت با مافوق تقلیل داد. این پدیده حاصل تعامل میان آمادگی اخلاقی و حرفه‌ای فرد، ویژگی‌های بستر سازمانی، روابط قدرت، میزان خطر و هزینه ادراک‌شده و شیوه‌ای است که مدیر برای مواجهه با موقعیت انتخاب می‌کند. از این منظر، مقوله محوری «کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک» صورت‌بندی نظری شجاعت اجتماعی مدیران در بافت سازمان‌های دولتی است؛ کنشی آگاهانه و مسئولانه که در آن فرد، با وجود ادراک هزینه‌های احتمالی، برای دفاع از قانون، عدالت، نظر کارشناسی، حقوق کارکنان یا منافع عمومی اقدام می‌کند.

**شرایط علی:** شرایط علی نشان می‌دهند که ورود به کنش شجاعانه نیازمند پیوند میان «خواستن انجام کار درست» و «توانستن دفاع از آن» است. بنیان‌های اخلاقی و عدالت‌خواهانه،

فرد را نسبت به خطا، بی‌عدالتی یا تضییع حقوق حساس می‌کنند؛ اما این حساسیت زمانی قابلیت تبدیل‌شدن به کنش مؤثر را پیدا می‌کند که با تجربه زیسته، شناخت حرفه‌ای، آگاهی از قوانین، قدرت استدلال و استقلال نسبی فرد همراه شود. بر این اساس، وجدان اخلاقی یا عدالت‌خواهی به‌تنهایی برای بروز شجاعت اجتماعی کافی نیست. مدیری که از دانش تخصصی، شناخت مقررات و توان دفاع مستند از موضع خود برخوردار است، امکان بیشتری برای تبدیل قضاوت اخلاقی به کنش سازمانی دارد. در مقابل، وابستگی شدید به مقام و امتیازات یا آسیب‌پذیری اخلاقی و حرفه‌ای می‌تواند این آمادگی را محدود سازد. انگیزش اصلاح‌گراانه و جهت‌گیری جمعی نیز سبب می‌شود کنش از سطح دفاع از منفعت شخصی فراتر رود و معطوف به بهبود سازمان، حمایت از دیگران یا حفاظت از منفعت عمومی شود. باورهای دینی و ارزش‌های اعتقادی نیز برای بخشی از مشارکت‌کنندگان نقش پشتیبان معنایی کنش را داشتند. در این موارد، احساس مسئولیت در برابر خداوند و باور به نظارت الهی، وابستگی فرد به تأیید سازمانی را کاهش می‌داد و تحمل هزینه‌های احتمالی کنش را تسهیل می‌کرد.

بنابراین، آمادگی اولیه برای شجاعت اجتماعی حاصل ترکیب منابع اخلاقی، حرفه‌ای، تجربی، شخصیتی و ارزشی است و نمی‌توان آن را به یک ویژگی فردی واحد نسبت داد.

### شرایط زمینه‌ای و امکان تبدیل آمادگی به کنش: شرایط

زمینه‌ای مشخص می‌کند که آمادگی فردی تا چه اندازه فرصت تبدیل شدن به رفتار واقعی را پیدا می‌کند. حمایت اجتماعی و حضور گروه‌های پشتیبان، از انزوای کنشگر می‌کاهد و هزینه احتمالی اقدام را میان افراد توزیع می‌کند. جو گفت‌وگو محور نیز امکان طرح نگرانی، نقد تصمیم و ارائه نظر کارشناسی را فراهم می‌سازد و فاصله میان تشخیص مسئله و اقدام را کاهش می‌دهد. همچنین، رفتار مدیران پاسخگو و حمایتگر به عنوان علامتی سازمانی عمل می‌کند که نشان می‌دهد بیان دیدگاه متفاوت تا چه اندازه پذیرفتنی یا پرهزینه است. در کنار این عوامل، فضای فرهنگی، اجتماعی و رسانه‌ای نیز می‌تواند مطالبه پاسخ‌گویی را تقویت کند و از طریق افزایش آگاهی یا بازتاب تجربه‌های موفق، کنشگران را به ادامه مسیر ترغیب نماید. بازخورد مثبت حاصل از یک کنش نیز می‌تواند نقش محرک داشته باشد؛ به این معنا که مشاهده تغییر، دریافت حمایت یا تجربه اثرگذاری، آمادگی فرد و دیگران را برای کنش‌های بعدی افزایش می‌دهد. در عین حال، شجاعت اجتماعی مدیران در بستر خاص سازمان‌های دولتی شکل می‌گیرد. سلسله‌مراتب عمودی، محدودیت اختیار، قواعد بوروکراتیک، وابستگی به سطوح بالاتر و تعدد مراجع پاسخ‌گویی، سطح خطر و دامنه انتخاب‌های مدیر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این رو، یک رفتار مشابه ممکن است در دو سازمان دولتی، با توجه به ساختار قدرت و میزان تحمل نقد، هزینه و معنای متفاوتی داشته باشد. بنابراین، زمینه صرفاً تسهیل‌کننده یا بازدارنده نیست؛ بلکه بخشی از فرایندی است که میزان «هزینه اقدام» را تعریف می‌کند.

### شرایط مداخله‌گر و افزایش هزینه کنش: در فاصله میان

آمادگی برای شجاعت و بروز واقعی آن، مجموعه‌ای از عوامل می‌توانند هزینه کنش را افزایش دهند. فشارهای اقتصادی و نگرانی از دست دادن درآمد، موقعیت شغلی یا مزایای سازمانی، قدرت انتخاب فرد را محدود می‌کنند. وابسته‌سازی از طریق وام، مسکن سازمانی، خودرو، پست یا سایر امتیازات نیز می‌تواند وابستگی فرد به ساختار قدرت را افزایش دهد و مخالفت را پرهزینه‌تر سازد. عوامل فرهنگی نظیر فرهنگ سکوت، محافظه‌کاری، فردگرایی، ترجیح منافع شخصی، ترس از طرد و ناآگاهی از حقوق نیز می‌توانند

آمادگی فرد را به سکوت تبدیل کنند. از سوی دیگر، تنبیه‌های رسمی و غیررسمی، مانند کاهش مزایا، انتقال اجباری، تنزل پست، حذف از جلسات، بایکوت، محروم کردن از اطلاعات، توقف ارتقا و تخریب شخصیت، این پیام را به کنشگر و سایر اعضای سازمان منتقل می‌کنند که بیان مخالفت هزینه‌بر است. بر این اساس، سکوت همیشه نشانه فقدان اخلاق یا شجاعت در فرد نیست؛ در برخی موقعیت‌ها می‌تواند پاسخ محافظت‌ی به محیطی باشد که هزینه اقدام را به‌طور نامتناسبی افزایش داده است. این یافته نشان می‌دهد که برای تبیین شجاعت اجتماعی باید علاوه بر ویژگی‌های فرد، ساختار هزینه‌هایی را نیز بررسی کرد که سازمان بر کنش اخلاقی تحمیل می‌کند.

### راهبردها- از شجاعت فردی تا کنش قابل دوام:

راهبردهای استخراج‌شده نشان می‌دهند که کنش شجاعانه لزوماً به معنای مقابله مستقیم و فوری با قدرت نیست. مدیران و کنشگران برای افزایش احتمال اثرگذاری و کاهش هزینه‌های غیرضروری، شیوه‌های متفاوتی را به کار می‌گیرند. این راهبردها را می‌توان در سه کارکرد کلی مشاهده کرد. کارکرد نخست، جمعی کردن کنش است. شبکه‌سازی داخلی، شناسایی افراد قابل اعتماد و تبدیل نگرانی فردی به مطالبه جمعی موجب می‌شود بار کنش تنها بر دوش یک فرد قرار نگیرد. گوش‌دادن، همدلی و توانمندسازی کارکنان نیز از همین مسیر، ظرفیت جمعی برای بیان مسئله را تقویت می‌کند. کارکرد دوم، نهادی کردن مسئله است. مستندسازی، افشاگری محتاطانه، استفاده از مسیرهای رسمی و در صورت ضرورت ارجاع موضوع به نهادهای نظارتی، مسئله را از سطح تعارض شخصی میان فرد و مدیر به سطحی حرفه‌ای، قانونی و نهادی منتقل می‌کند. شکستن سکوت و ایجاد فضای گفت‌وگو نیز امکان طرح مسئله را بدون تبدیل فوری آن به تقابل شخصی فراهم می‌سازد. کارکرد سوم، مدیریت زمان، ارتباط و هزینه کنش است. انتخاب زمان، لحن، مخاطب و مسیر مناسب، مدیریت هیجان، تغییر شیوه کنش و استفاده از تجربه‌های گذشته به مدیر اجازه می‌دهد بدون عدول از هدف اخلاقی خود، شکل اقدام را با شرایط تطبیق دهد. آموزش، انتقال تجربه و فرهنگ‌سازی نیز این ظرفیت را از سطح فردی فراتر می‌برد و امکان تداوم آن را در نسل‌های بعدی مدیران و کارکنان فراهم می‌سازد. بنابراین، راهبردها حلقه واسط میان «آمادگی برای کنش» و «پیامدهای کنش» هستند. تفاوت مدیر شجاع با رفتار بی‌محابا نیز در همین

فرد برای «کنشگری اخلاق مدارانه توأم با ریسک» را شکل می‌دهند؛ شرایط زمینه‌ای میزان امکان بروز این آمادگی را تعیین می‌کنند و عوامل مداخله‌گر هزینه و خطر کنش را افزایش یا کاهش می‌دهند. مدیر در مواجهه با این وضعیت، با استفاده از راهبردهای مختلف شیوه کنش خود را تنظیم می‌کند و در نهایت، پیامدهای کنش در تعامل با واکنش سازمان شکل می‌گیرند.

یکی از ویژگی‌های مهم الگو، وجود حلقه بازخورد است. پیامدهای هر کنش می‌تواند خود به بخشی از شرایط کنش بعدی تبدیل شوند. اصلاح موفق یک رویه، حمایت همکاران، احساس اثربخشی یا پاسخ سازنده مدیران می‌تواند اعتماد و آمادگی فرد و دیگران را برای کنش‌های بعدی افزایش دهد. برعکس، تنبیه، بایکوت، بی‌نتیجه ماندن مکرر تلاش‌ها یا مشاهده هزینه‌هایی که به افراد منتقد تحمیل می‌شود، می‌تواند شجاعت را فرسوده و محافظه‌کاری و سکوت را بازتولید کند. از این‌رو، شجاعت اجتماعی در سازمان‌های دولتی یک رخداد منفرد نیست، بلکه فرایندی بازگشتی است که می‌تواند در طول زمان در دو چرخه متفاوت حرکت کند: چرخه تقویت شجاعت که از حمایت، اثرگذاری و اعتماد تقذیه می‌شود و چرخه فرسایش شجاعت که از تنبیه، بی‌اثری و بازتولید سکوت شکل می‌گیرد. شکل ۱ این روابط و جایگاه هر یک از مؤلفه‌های الگوی پارادایمی را نشان می‌دهد.

نقطه آشکار می‌شود: شجاعت اجتماعی با پذیرش آگاهانه خطر همراه است، اما به معنای نادیده گرفتن خطر یا انتخاب پرهزینه‌ترین شیوه مواجهه نیست. راهبردهای استخراج شده نشان می‌دهند شجاعت اجتماعی صرفاً یک صفت یا واکنش هیجانی نیست؛ بلکه نوعی مهارت مدیریتی و اجتماعی برای مدیریت کنش اخلاقی در شرایط پریسک است که به زمان‌شناسی، مستندات، حمایت، ارتباط و امکان کنش جمعی نیاز دارد.

**پیامدها و نقش واکنش سازمان:** مهم‌ترین یافته این بخش، مشروط و دوگانه بودن پیامدهای شجاعت اجتماعی است. یک کنش مشابه در سازمانی حمایت‌گر می‌تواند به اصلاح، یادگیری و توانمندسازی منجر شود، در حالی که در سازمانی بسته و تنبیه‌گر همان رفتار ممکن است موجب آسیب فردی و گسترش ترس شود. بنابراین، پیامدهای منفی را نباید الزاماً «پیامد خود شجاعت» دانست؛ این پیامدها عمدتاً حاصل واکنش نامناسب سازمان به کنش اخلاقی‌اند.

## الگوی پارادایمی و چرخه تداوم یا فرسایش شجاعت

ترکیب روابط میان مقوله‌ها نشان می‌دهد که شجاعت اجتماعی مدیران فرایندی خطی و تک‌علتی نیست. شرایط علی آمادگی اولیه



شکل ۱. الگوی پارادایمی شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی

Figure 1. Paradigmatic Model of Managers' Social Courage in Public Organizations

این شکل روابط الگو را خلاصه می‌کند؛ پدیده محوری در تعامل با شرایط علی، زمینه و عوامل مداخله‌گر قرار دارد؛ راهبردها مسیر کنش را می‌سازند و پیامدها، بسته به واکنش سازمان، در دو جهت سازنده یا فرساینده پدیدار می‌شوند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین فرایند شکل‌گیری، بروز و تداوم شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که شجاعت اجتماعی در این بافت را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی فردی، صفت شخصیتی یا تمایل عمومی به پذیرش خطر دانست؛ بلکه این پدیده در تعامل میان آمادگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای فرد، شرایط سازمانی و اجتماعی، ساختار قدرت، میزان هزینه ادراک‌شده کنش، راهبردهای مورد استفاده برای مدیریت این هزینه و نوع واکنش سازمان شکل می‌گیرد. بر این اساس، مقوله محوری پژوهش با عنوان «کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک» صورت‌بندی شد؛ مفهومی که سه بعد مسئولیت اخلاقی و حرفه‌ای، پذیرش آگاهانه هزینه با هدف اصلاح سازمانی و جهت‌گیری جمعی به‌سوی منافع عمومی و عدالت سازمانی را دربرمی‌گیرد.

این صورت‌بندی نشان می‌دهد که شجاعت اجتماعی زمانی معنا پیدا می‌کند که مدیر یا کنشگر سازمانی، ضمن آگاهی از احتمال تحمیل هزینه‌های شغلی، اجتماعی، روانی یا حیثیتی، از وضعیت انفعالی خارج شود و برای دفاع از قانون، عدالت، نظر کارشناسی، حقوق کارکنان یا منافع عمومی اقدام کند. بنابراین، صرف مخالفت با یک تصمیم یا بیان دیدگاهی متفاوت را نمی‌توان شجاعت اجتماعی دانست؛ بلکه وجود هم‌زمان هدف ارزشمند، آگاهی از خطر و تصمیم ارادی برای اقدام، عناصر اساسی این پدیده‌اند. این برداشت با دیدگاه سکرکا و همکاران (۲۰۰۹) درباره نقش مسئولیت اخلاقی در مواجهه با موقعیت‌های دشوار و با مفهوم‌سازی هوارد و همکاران (۲۰۱۷) از شجاعت اجتماعی در محیط کار همخوانی دارد.

یکی از یافته‌های اصلی پژوهش آن است که آمادگی اخلاقی و حرفه‌ای از بنیان‌های مهم شجاعت اجتماعی است، اما به‌تنهایی برای بروز و تداوم آن کافی نیست. شرایط علی استخراج‌شده نشان دادند که آمادگی اولیه برای کنش شجاعانه از ترکیب بنیان‌های اخلاقی و عدالت‌خواهانه، تجربه زیسته و تربیت اجتماعی، توانمندی حرفه‌ای و شناختی، استقلال و سلامت فردی، انگیزش اصلاح‌گراانه و دغدغه خیر جمعی و، برای بخشی از مشارکت‌کنندگان، باورهای دینی و ارزش‌های

اعتقادی شکل می‌گیرد. در نتیجه، وجدان اخلاقی یا حساسیت نسبت به بی‌عدالتی به‌تنهایی برای کنش مؤثر کافی نیست؛ مدیر باید از دانش تخصصی، شناخت قوانین، توان تحلیل و استدلال و قابلیت دفاع مستند از موضع خود نیز برخوردار باشد. این نتیجه با یافته‌های هوارد (۲۰۲۱) درباره نقش ویژگی‌ها و انگیزش‌های فردی در شجاعت اجتماعی همسو است، اما پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی، توانایی تبدیل دآوری اخلاقی به استدلال حرفه‌ای و قانونی اهمیت ویژه‌ای دارد.

ظهور باورهای دینی و ارزش‌های اعتقادی به‌عنوان یکی از شرایط علی نیز از یافته‌های زمینه‌مند این پژوهش بود. برای برخی مشارکت‌کنندگان، احساس مسئولیت در برابر خداوند و باور به نظارت الهی موجب کاهش وابستگی به تأیید سازمان و افزایش آمادگی برای تحمل هزینه‌های کنش می‌شد. این یافته را نمی‌توان به همه مدیران دولتی تعمیم داد، اما نشان می‌دهد که در تبیین شجاعت اجتماعی در بافت فرهنگی مورد مطالعه، منابع معنایی و ارزشی خارج از سازمان نیز می‌توانند در تصمیم فرد برای اقدام نقش داشته باشند.

در سطح شرایط زمینه‌ای، حمایت اجتماعی، وجود گروه‌های پشتیبان، فضای گفت‌وگومحور و رفتار مدیران پاسخگو و حمایتگر، از مهم‌ترین عواملی بودند که تعیین می‌کردند آمادگی فردی تا چه اندازه به کنش واقعی تبدیل شود. حمایت اجتماعی از یک سو هزینه اقدام را میان افراد توزیع می‌کرد و از انزوای کنشگر می‌کاست و از سوی دیگر احساس امکان اثرگذاری را افزایش می‌داد. همچنین، در سازمانی که نقد کارشناسی از نافرمانی تفکیک می‌شود و بیان دیدگاه متفاوت با واکنش تنبیهی مواجه نیست، فاصله میان تشخیص مسئله و اقدام کاهش می‌یابد.

این یافته با نتایج مرت و همکاران (۲۰۲۲) درباره نقش عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از پیشایندهای شجاعت اجتماعی و با یافته‌های شمیم و همکاران (۲۰۲۶) درباره نقش رهبری اخلاقی در تصمیم‌گیری شجاعانه در سازمان‌های عمومی هم‌راستا است. در عین حال، همان‌گونه که ویت‌مور و کیلر (۲۰۲۵) نشان داده‌اند، وجود محیط حمایتگر ضرورت شجاعت را کاملاً از بین نمی‌برد؛ زیرا طرح موضوعات حساس همچنان ممکن است با درجاتی از عدم‌قطعیت، خطر اجتماعی و نگرانی درباره واکنش دیگران همراه باشد. بنابراین، محیط حمایتی بیش از آنکه شجاعت را غیرضروری سازد، هزینه بروز آن را کاهش می‌دهد.

یافته مهم دیگر، ماهیت دوطرفه رابطه میان حمایت

را افزایش و هزینه‌های غیرضروری را کاهش دهد. این برداشت، شجاعت اجتماعی را از رفتار بی‌محابا، واکنش هیجانی یا قهرمان‌گرایی فردی متمایز می‌کند و آن را به یک قابلیت اخلاقی - مدیریتی نزدیک می‌سازد. در چنین برداشتی، مستندسازی، مذاکره، انتخاب مسیر مناسب اداری و ایجاد حمایت جمعی، نشانه کاهش شجاعت نیستند، بلکه می‌توانند راهبردهایی برای پایدار ساختن کنش شجاعانه باشند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، مشروط و دوگانه بودن پیامدهای شجاعت اجتماعی است. یک رفتار مشابه ممکن است در سازمانی حمایتگر به اصلاح رویه، بهبود تصمیم‌گیری، یادگیری، افزایش اعتماد و توانمندسازی کارکنان منجر شود، اما در سازمانی بسته و تنبیه‌گر برای همان کنشگر پیامدهایی مانند فشار روانی، طرد حرفه‌ای، محدودشدن فرصت‌های پیشرفت یا تصمیم به ترک سازمان ایجاد کند. بنابراین، پیامدهای منفی مشاهده‌شده پس از کنش شجاعانه را نمی‌توان الزاماً «پیامد خود شجاعت» دانست؛ بخش مهمی از این پیامدها حاصل نحوه واکنش سازمان به کنش اصلاحی است.

این نتیجه با یافته‌های نامال و همکاران (۲۰۲۴) درباره ارتباط شجاعت اجتماعی با شرایط کاری و پیامدهای شغلی همسو است، اما پژوهش حاضر یک تفکیک مهم به این بحث اضافه می‌کند: واکنش سازمان به‌عنوان عامل جهت‌دهنده پیامدها. سازمان حمایتگر می‌تواند اطلاعات حاصل از نقد و مخالفت کارشناسی را به اصلاح، یادگیری و افزایش اعتماد تبدیل کند؛ در مقابل، سازمان تنبیه‌گر نه‌تنها برای کنشگر هزینه ایجاد می‌کند، بلکه از طریق مشاهده سرنوشت او به سایر اعضای سازمان نیز پیام می‌دهد که سکوت رفتاری کم‌هزینه‌تر است. به این ترتیب، واکنش به یک کنش شجاعانه می‌تواند فراتر از فرد کنشگر، بر الگوی رفتاری سایر اعضای سازمان نیز اثر بگذارد.

نتایج پژوهش حاضر با برخی مطالعات داخلی نیز هم‌راستا است. حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه شجاعت مدیریتی در سازمان‌های دولتی بر مؤلفه‌های اخلاقی و سازمانی شجاعت تأکید کرده‌اند. پورمحمد و همکاران (۱۴۰۳) نیز شجاعت اخلاقی را از عوامل علی‌افشاگری سازمانی شناسایی کرده‌اند. یافته حاضر ضمن تأیید اهمیت این عناصر، نشان می‌دهد که شجاعت اجتماعی دامنه‌ای گسترده‌تر از افشاگری دارد و رفتارهایی نظیر دفاع از همکار، مخالفت کارشناسی، مستندسازی، گفت‌وگو با مدیران بالاتر، پیگیری مسئله و ایجاد حمایت جمعی را نیز دربرمی‌گیرد.

همچنین، یافته‌های پژوهش با مطالعه مجبعلی‌پور و

اجتماعی و شجاعت اجتماعی است. شبکه‌های همفکر و گروه‌های پشتیبان زمینه بروز و تداوم شجاعت را فراهم می‌کنند، اما کنش شجاعانه نیز می‌تواند به شکل‌گیری اعتماد متقابل، حمایت همکاران و تقویت منابع اجتماعی منجر شود. یافته‌های کالتیانین، ویرتانون و هاکنن (۲۰۲۴) نیز نشان می‌دهد که شجاعت اجتماعی از طریق تقویت منابع اجتماعی با همانندسازی سازمانی ارتباط دارد. ازاین‌رو، می‌توان از نوعی چرخه تقویت‌کننده سخن گفت که در آن حمایت، احتمال کنش را افزایش می‌دهد و کنش موفق نیز به نوبه خود ظرفیت‌های حمایتی سازمان را تقویت می‌کند.

در مقابل، شرایط مداخله‌گر نشان دادند که فشارهای اقتصادی، فرهنگ سکوت، وابستگی به مزایا و فرصت‌های سازمانی، تنبیه‌های آشکار و پنهان و ساختارهای قدرت می‌توانند هزینه ادراک‌شده کنش را به حدی افزایش دهند که حتی مدیران برخوردار از آمادگی اخلاقی و حرفه‌ای بالا نیز به محافظه‌کاری یا سکوت روی آورند. این یافته نشان می‌دهد که سکوت سازمانی را نباید همواره به ضعف اخلاقی یا فقدان شجاعت فرد نسبت داد. در برخی موارد، سکوت پاسخی محافظتی به ساختاری است که هزینه مخالفت را به‌طور نامتناسبی افزایش داده است.

در این میان، «وابسته‌سازی از طریق امتیازات» یکی از یافته‌های قابل توجه پژوهش بود. وابستگی به وام، خانه سازمانی، خودرو، ارتقا، موقعیت مدیریتی یا سایر امتیازات می‌تواند آزادی عمل مدیر را محدود کند و هزینه مخالفت با تصمیم‌های بالادستی را افزایش دهد. از این منظر، نظام منابع انسانی صرفاً سازوکاری برای تخصیص منابع و پاداش نیست، بلکه ممکن است بخشی از ساختار قدرت سازمان باشد و از طریق نحوه توزیع منابع، بر احتمال بروز یا عدم بروز رفتار شجاعانه تأثیر بگذارد.

راهبردهای استخراج‌شده نیز نشان دادند که شجاعت اجتماعی لزوماً به معنای مواجهه مستقیم، فوری و بدون محاسبه با قدرت نیست. شبکه‌سازی، مستندسازی، جلب حمایت، شکستن تدریجی سکوت، انتخاب زمان و مخاطب مناسب، گفت‌وگوی مرحله‌ای، مدیریت هیجان، توانمندسازی دیگران و تغییر شیوه یا مسیر کنش، همگی بیانگر آن‌اند که شجاعت اجتماعی می‌تواند با نوعی «خرد عملی در شرایط ریسک» همراه باشد. بر این اساس، مدیر شجاع لزوماً فردی نیست که بدون توجه به پیامدها در برابر هر تصمیمی بایستد؛ بلکه کسی است که ضمن پایبندی به اصول اخلاقی و حرفه‌ای، شیوه‌ای از کنش را انتخاب کند که احتمال اثرگذاری

همکاران (۲۰۲۴) درباره فرایند انتخاب رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی هم‌راستا است. هر دو پژوهش از رویکرد فرایندی و چارچوب پارادایمی برای تبیین رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی بهره گرفته‌اند. وجه تمایز پژوهش حاضر، تمرکز اختصاصی بر شجاعت اجتماعی مدیران، مفهوم‌سازی آن در قالب کنشگری اخلاق‌مدارانه توأم با ریسک و برجسته‌سازی نقش واکنش‌های حمایتی یا تنبیهی سازمان در تعیین مسیر پیامدها و تداوم یا فرسایش کنش شجاعانه است.

یافته‌های مربوط به بنیان‌های اخلاقی و عدالت‌خواهانه نیز با نتایج معمارزاده و خدایی محمودی درباره اهمیت عدالت سازمانی و با یافته‌های رادمرد درباره نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در صیانت از حقوق انسانی سازگار است. در الگوی حاضر نیز حساسیت نسبت به عدالت، قانون‌مداری، احساس مسئولیت حرفه‌ای و دفاع از حقوق دیگران از مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری آمادگی برای کنش شجاعانه‌اند.

برآیند این یافته‌ها نشان می‌دهد که یکی از افزوده‌های نظری پژوهش حاضر، عبور از نگاه ایستا به شجاعت و مفهوم‌سازی آن به‌عنوان ظرفیتی پویا، فرایندی و قابل تقویت یا فرسایش است. کنش شجاعانه یک رخداد منفرد نیست. تجربه هر کنش می‌تواند به مرحله بعدی فرایند بازگردد. اصلاح موفق یک رویه، حمایت همکاران، پاسخ سازنده مدیران و احساس اثربخشی می‌تواند آمادگی فرد برای کنش‌های بعدی را تقویت کند؛ در مقابل، تنبیه، بایکوت، حذف از فرایندهای تصمیم‌گیری، بی‌نتیجه ماندن مکرر تلاش‌ها یا مشاهده مجازات افراد منتقد می‌تواند به فرسایش شجاعت، افزایش محافظه‌کاری و بازتولید سکوت منجر شود.

از این منظر، شجاعت اجتماعی نه‌تنها تحت تأثیر فرهنگ و ساختار سازمان قرار می‌گیرد، بلکه خود می‌تواند در بازتولید یا تغییر آنها نقش داشته باشد. اگر سازمان به رفتارهای مسئولانه پاسخ حمایت‌گرانه دهد، شجاعت می‌تواند به‌تدریج از یک رفتار فردی به هنجاری جمعی تبدیل شود؛ اما اگر کنشگران با واکنش‌های تنبیهی مواجه شوند، سازمان عملاً فرهنگ سکوت را بازتولید می‌کند. بنابراین، تداوم شجاعت بیش از آنکه صرفاً به «شجاع بودن» فرد وابسته باشد، به تجربه‌ای وابسته است که سازمان از اقدام شجاعانه برای او و سایر اعضا ایجاد می‌کند.

در نهایت، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که شجاعت اجتماعی مدیران دولتی را نمی‌توان تنها فضیلتی فردی یا تمایل شخصی به پذیرش خطر تلقی کرد. این پدیده، ظرفیتی اخلاقی - مدیریتی برای حفاظت از سلامت سازمان، عدالت اداری و منفعت عمومی است که در تعامل میان فرد، روابط

اجتماعی و ساختار قدرت سازمانی شکل می‌گیرد. از این رو، پرسش اساسی برای سازمان‌های دولتی صرفاً این نیست که چگونه می‌توان «مدیران شجاع‌تری» انتخاب یا تربیت کرد؛ بلکه باید پرسید چگونه می‌توان سازمانی ایجاد کرد که دفاع مسئولانه از قانون، نظر کارشناسی، حقوق کارکنان و منافع عمومی در آن ممکن، قابل دفاع و پایدار باشد. در چنین بستری، شجاعت اجتماعی می‌تواند از کنشی فردی و پرهزینه به ظرفیتی جمعی برای اصلاح، یادگیری، پاسخگویی و افزایش اعتماد سازمانی تبدیل شود.

### پیشنهادهای پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تقویت شجاعت اجتماعی صرفاً از طریق آموزش ویژگی‌های فردی یا توصیه به مدیران برای «شجاع بودن» امکان‌پذیر نیست و مستلزم مداخله هم‌زمان در ساختارها، رویه‌ها و رفتارهای مدیریتی است. بر این اساس، پیشنهادهای کاربردی پژوهش در دو سطح ارائه می‌شود.

الف) پیشنهادهای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد

۱. ایجاد کانال‌های امن، محرمانه و قابل اعتماد برای طرح مسائل حساس: سازمان‌های دولتی می‌توانند سازوکارهایی رسمی و مستقل برای طرح نقدهای کارشناسی، گزارش تخلف، اعتراض به رویه‌های ناعادلانه و دفاع از حقوق کارکنان ایجاد کنند. اعتبار این کانال‌ها زمانی افزایش می‌یابد که محرمانگی واقعی، امکان پیگیری و پاسخ روشن به موضوعات مطرح‌شده وجود داشته باشد.

۲. ممنوعیت صریح تلافی و کنترل تنبیه‌های پنهان: حمایت از کنش شجاعانه نباید به منع تنبیه رسمی محدود شود. حذف فرد از جلسات، محدودکردن دسترسی به اطلاعات، توقف غیرموجه ارتقا، بایکوت حرفه‌ای، تخریب اعتبار و محروم کردن از فرصت‌های سازمانی نیز باید به‌عنوان اشکال تلافی‌شناسایی و برای آنها سازوکار پاسخگویی تعریف شود.

۳. افزایش شفافیت در انتصاب، ارتقا و تخصیص مزایا: شفاف‌سازی معیارهای ارتقا، انتصاب، پرداخت مزایا، تخصیص وام، خانه سازمانی و سایر امکانات می‌تواند احتمال استفاده از این منابع به‌عنوان ابزار وابسته‌سازی و کنترل رفتار مدیران را کاهش دهد.

۴. توسعه فرهنگ گفت‌وگو و تفکیک نقد حرفه‌ای از نافرمانی: مدیران ارشد باید در عمل نشان دهند که مخالفت مستند و کارشناسی بخشی از فرایند تصمیم‌گیری است. نحوه واکنش آنان به خبر بد، خطا، نقد و اختلاف نظر، بیش از

غیررسمی قدرت و ادراک خطر از واکنش‌های سازمانی را نیز دربرگیرد.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

پژوهش حاضر همانند هر مطالعه کیفی و زمینه‌مند با محدودیت‌هایی همراه بوده است که باید در تفسیر و انتقال یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، میدان پژوهش به سازمان‌های دولتی استان تهران محدود بود. اگرچه تلاش شد مشارکت‌کنندگانی از سطوح و انواع مختلف سازمانی انتخاب شوند، انتقال یافته‌ها به سازمان‌های دولتی سایر استان‌ها یا به سازمان‌های خصوصی باید با توجه به تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و نهادی صورت گیرد.

دوم، حساسیت موضوع شجاعت اجتماعی و ارتباط آن با تجربه‌هایی نظیر مخالفت با تصمیم مدیران، دفاع از حقوق کارکنان، گزارش تخلف و مواجهه با روابط قدرت ممکن است بر میزان صراحت برخی مشارکت‌کنندگان تأثیر گذاشته باشد. هرچند محرمانگی، حذف مشخصات افراد و سازمان‌ها و حق انصراف برای مشارکت‌کنندگان تضمین شد، احتمال خودسانسوری یا ارائه روایت‌هایی متأثر از ملاحظات حرفه‌ای و حیثیتی را نمی‌توان به‌طور کامل منتفی دانست.

سوم، ترکیب جنسیتی مشارکت‌کنندگان نامتوازن بود؛ از ۱۳ مشارکت‌کننده، ۱۱ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند. از این‌رو، داده‌های موجود امکان تبیین مستقل تجربه زنان مدیر یا مقایسه نظام‌مند تفاوت‌های جنسیتی در ادراک خطر، راهبردهای کنش و پیامدهای شجاعت اجتماعی را فراهم نمی‌کند.

چهارم، استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و سپس گلوله‌برفی، با وجود کمک به دسترسی به مشارکت‌کنندگان دارای تجربه مرتبط، ممکن است تا حدی موجب تمرکز نمونه در شبکه‌های حرفه‌ای مشابه شده باشد. حرکت به سمت نمونه‌گیری نظری و انتخاب موارد متفاوت در مراحل بعدی پژوهش برای کاهش این محدودیت انجام شد، اما اثر آن را نمی‌توان کاملاً منتفی دانست.

پنجم، داده‌ها عمدتاً مبتنی بر روایت مشارکت‌کنندگان از تجربه‌های گذشته خود یا رفتار مشاهده‌شده دیگران بود. بنابراین، احتمال اثرگذاری حافظه، تفسیر پسینی و معنابخشی مجدد به رویدادها وجود دارد. همچنین، با وجود آنکه پژوهش به شکل‌گیری، تداوم و فرسایش شجاعت اجتماعی پرداخته

شعارهای رسمی، پیام سازمان را درباره امن یا پرهزینه بودن بیان حقیقت تعیین می‌کند.

۵. آموزش مدیران در زمینه گفت‌وگوی دشوار و مدیریت تعارض: دوره‌های توسعه مدیران بهتر است مهارت‌هایی مانند شنیدن فعال، ارائه مخالفت حرفه‌ای، مستندسازی، مذاکره، مدیریت هیجان، انتخاب زمان و مخاطب مناسب و حل تعارض را به‌صورت عملی پوشش دهند.

۶. ایجاد شبکه‌های مشورتی و کاهش تنهایی کنشگر: ایجاد کمیته‌های اخلاق حرفه‌ای، شبکه‌های مشورتی یا سازوکارهای همیاری می‌تواند امکان مشورت پیش از اقدام را فراهم سازد و از تبدیل مسئله سازمانی به تعارض شخصی میان فرد منتقد و مدیر بالادست جلوگیری کند.

۷. گنجاندن نحوه مواجهه با نقد در ارزیابی مدیران: ارزیابی مدیران ارشد تنها بر شاخص‌های عملکردی و کمی متمرکز نباشد، بلکه میزان پذیرش نقد کارشناسی، حمایت از بیان دیدگاه متفاوت، پرهیز از تلافی و چگونگی رسیدگی به مسائل مطرح‌شده توسط کارکنان نیز در ارزیابی آنان لحاظ شود.

(ب) پیشنهادها برای مدیریت و توسعه منابع انسانی

۱. شجاعت اجتماعی به‌عنوان یکی از شایستگی‌های رفتاری مدیران در نظام‌های انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران مورد توجه قرار گیرد. شاخص‌هایی مانند دفاع مستند از حقوق کارکنان، مخالفت حرفه‌ای با تصمیم نادرست، پذیرش مسئولیت خطا، قانون‌مداری و توان مدیریت گفت‌وگوهای دشوار می‌توانند در تعریف این شایستگی مورد استفاده قرار گیرند.

۲. برنامه‌های توسعه مدیران علاوه بر تأکید بر اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های لازم برای مدیریت هزینه کنش اخلاقی را نیز پوشش دهند؛ از جمله ارزیابی خطر، مستندسازی، شبکه‌سازی، مدیریت تعارض، گفت‌وگوی حرفه‌ای و انتخاب مسیرهای قانونی و اداری مناسب.

۳. واحدهای منابع انسانی باید نسبت به سازوکارهایی که ناخواسته وابستگی افراطی افراد به امتیازات سازمانی ایجاد می‌کنند حساس باشند؛ زیرا یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد چنین وابستگی‌هایی می‌توانند بر استقلال مدیران و احتمال بیان دیدگاه مخالف تأثیر بگذارند.

۴. طراحی ابزار سنجش شجاعت اجتماعی ویژه مدیران دولتی می‌تواند زمینه ارزیابی این ظرفیت را فراهم کند. چنین ابزاری بهتر است علاوه بر ابعاد عمومی شجاعت اجتماعی، ویژگی‌های خاص بخش دولتی مانند وابستگی شغلی و اقتصادی، تعدد مراجع پاسخگویی، محدودیت اختیار، روابط

است، مشارکت‌کنندگان در طول زمان پیگیری نشدند و پژوهش ماهیت طولی نداشت.

بر این اساس، پژوهش‌های آینده می‌توانند الگوی حاصل را در سازمان‌های دولتی سایر استان‌ها و در بافت‌های سازمانی متفاوت بررسی کنند تا میزان انتقال‌پذیری مقوله‌ها و روابط پیشنهادی مشخص شود. همچنین، انجام پژوهش‌های تطبیقی میان بخش دولتی و خصوصی می‌تواند نشان دهد ویژگی‌هایی نظیر سلسله‌مراتب، شیوه انتصاب، نظام پاسخگویی و روابط قدرت چه تفاوتی در شکل‌گیری شجاعت اجتماعی ایجاد می‌کنند.

بررسی مستقل تجربه زنان مدیر نیز می‌تواند به فهم تفاوت‌های احتمالی در نوع خطرهای ادراک‌شده، شیوه مدیریت روابط قدرت و پیامدهای کنش کمک کند. علاوه بر این، پژوهش‌های طولی برای مطالعه فرسایش و احیای شجاعت اهمیت ویژه‌ای دارند؛ زیرا الگوی حاضر نشان می‌دهد تجربه حمایت، موفقیت یا تنبیه می‌تواند آمادگی فرد برای کنش‌های بعدی را تغییر دهد.

در ادامه، می‌توان بر اساس مقوله‌ها و ابعاد حاصل از این پژوهش، ابزار سنجش شجاعت اجتماعی ویژه مدیران دولتی

طراحی و اعتبارسنجی کرد و سپس روابط میان شجاعت اجتماعی و متغیرهایی مانند رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، امنیت روان‌شناختی، سکوت سازمانی و سلامت اداری را با روش‌های کمی یا آمیخته آزمون کرد. همچنین، بررسی تفاوت میان سطوح مدیریتی مختلف می‌تواند روشن سازد که تغییر در میزان اختیار، وابستگی، پاسخگویی و نزدیکی به کانون‌های قدرت چگونه بر تجربه و بروز شجاعت اجتماعی اثر می‌گذارد.

### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله اینجانب تحت عنوان «ارائه الگوی شجاعت اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی» می‌باشد. بدین وسیله نویسندگان از همه مشارکت‌کنندگانی که با اختصاص وقت و بیان تجربه‌های خود امکان انجام این پژوهش را فراهم کردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنند. همچنین از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان تهران که زمینه دسترسی به میدان پژوهش و گردآوری داده‌ها را فراهم ساختند، قدردانی می‌شود.

### References

- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Çetiner, N., & Oğan, E. (2023). The role of workplace social courage in developing innovative work behaviors. *Journal of Research in Business*, 8(2), 411–432. <https://doi.org/10.54452/jrb.1253520>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage Publications.
- Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2), 593–639. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0155>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36(4), 663–685. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0128>
- Hassani, S., Ahmadi, S. A. A., Sarmast, B., & Alvedari, H. (2020). Designing a comprehensive organizational silence model based on the five pillars of the organization in selected state universities in Tehran. *Public Organizations Management*, 8(30), 93–112. [In Persian]. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.48652.3804>

- Hassanpoor, A., Abdollahi, B., Jafarinia, S., & Sohrabi, F. (2021). Designing a model of managerial courage in public organizations. *Management in Islamic University*, 10(22), 467–484. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/MIU.2022.1236>
- Howard, M. C. (2019). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 734–748. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1545043>
- Howard, M. C. (2021). Identifying social courage antecedents and mediating effects: Applying the HEXACO and approach/avoidance frameworks. *Personality and Individual Differences*, 173, 110637. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110637>
- Howard, M. C., & Cogswell, J. E. (2019). The left side of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 324–340. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1426780>
- Howard, M. C., & Holmes, P. E. (2020). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53–73. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2019-0034>
- Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2017). The creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9463-8>
- Kaltiainen, J., Virtanen, A., & Hakanen, J. J. (2024). Social courage promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study. *Human Relations*, 77(1), 53–80. <https://doi.org/10.1177/00187267221125374>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Magnano, P., Faraci, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Howard, M. C. (2022). Psychometric investigation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): New evidence for measurement invariance and IRT analysis. *Behavioral Sciences*, 12(5), 119. <https://doi.org/10.3390/bs12050119>
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., Scuderi, V. E., Valenti, G. D., & Faraci, P. (2022). The relationship between subjective risk intelligence and courage with working performance: The potential mediating effect of workplace social courage. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(4), 431–444. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12040031>
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.
- Memarzadeh, G., & Khodaei Mahmoudi, R. (2009). Designing an effective organizational justice model for Iranian public organizations. *Journal of Future Studies Management*, 20(3), 49–65. [In Persian].
- Mert, I. S., Sen, C., & Alzghoul, A. (2022). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: The mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215–2232. <https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0116>
- Mohebalipour, M., Khastar, H., Tehrani, M., & Hassanpoor, A. (2024). Grounded understanding of adopting courageous behavior in selected public organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 82–113. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.202935>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

- Namal, M. K., Tufan, C., Mert, I. S., & Arun, K. (2024). Decent work, employee satisfaction, and the mediating role of social courage in reducing turnover. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241242060. <https://doi.org/10.1177/21582440241242060>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Pourghafari, S. R., Manzari Tavakoli, A., Salajegheh, S., & Dehghani Soltani, M. (2022). Designing and explaining the employee voice pattern with emphasis on organizational culture: A case study of the headquarters of Agricultural Bank and its branches in Tehran. *Public Organizations Management*, 10(3), 27–40. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/IPOM.2022.62240.4514>
- Pourmohammad, S., Jaberansari, M. R., Mohammadi Moghadam, Y., Hakkak, M., & Salavati, A. (2024). Designing a model of organizational whistleblowing in public organizations. *Transformation Management Journal*, 16(1), 1–30. (In Persian) <https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84001.1473>
- Radmard, M. (2017). Monitoring the role of managers' professional ethics in safeguarding human rights. *Public Organizations Management*, 5(2), 125–134. (In Persian) DOR: 20.1001.1.2322522.1396.5.0.24.6
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98. <https://doi.org/10.1080/17439760701228755>
- Schilpzand, P., Hekman, D. R., & Mitchell, T. R. (2015). An inductively generated typology and process model of workplace courage. *Organization Science*, 26(1), 52–77. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0928>
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0017-0>
- Shamim, S., Schwarz, G., Rahman, M., & Rehman, W. U. (2026). Courageous decision making in public organizations: The roles of ethical leadership and dynamic capabilities. *International Public Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/10967494.2026.2615127>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2020). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899–915. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.12>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Whitmore, J. L., & Keeler, J. B. (2025). Dare to share: A path analysis and social exchange investigation of workplace social courage and safety knowledge sharing. *Safety Science*, 191, 106973. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106973>
- Woodard, C. R., & Pury, C. L. S. (2007). The construct of courage: Categorization and measurement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 135–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.2.135>