



University of Tehran Press

Meta-Synthesis of Antecedents and Consequences of Courage in the Workplace

Monire Mohebalipour¹ | Hamza Khastar^{2*} | Maryam Tehrani³ | Akbar Hassanpoor⁴

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

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:
Received 27 September 2024
Revised 16 November 2024
Accepted 19 November 2024
Published online 16 December 2024

Keywords:
Antecedents,
Consequences,
Courage,
Meta-synthesis,
Workplace.

ABSTRACT

Purpose: As organizations and individuals face increasing pressures and coercion, courageous actions become essential for effectively addressing these challenges. This research aims to investigate the antecedents and outcomes of courage within workplace settings through a comprehensive review of existing literature.

Method: This study utilized a meta-synthesis approach for its research design. Sample selection was carried out using purposeful sampling techniques. Additionally, qualitative data were converted into quantitative data through Shannon's entropy method for indicator weighting and ranking.

Findings: The antecedents of workplace courage were identified and categorized into four primary groups: individual, organizational, situational, and environmental factors, ranked in order of significance. Moreover, the manifestations of workplace courage were divided into positive and negative outcomes.

Conclusion: The findings of this study offer valuable insights for businesses and organizational leaders regarding the vital role of courage in the workplace. By understanding the antecedents of courage, organizations can create environments that encourage courageous actions and maximize their beneficial effects.

Cite this article: Mohebalipour, M.; Khastar, H.; Tehrani, M. & Hassanpoor, A. (2025). A Meta-Synthesis of antecedents and consequences of courage in the workplace. *Organizational Culture Management*, 22 (4), 309-325. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.381315.1008705>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.381315.1008705>



فرا ترکیب پیشایندها و پساایندهای شجاعت در محل کار

منیره محبعلی پور^۱ | حمزه خواستار^{۲*} | مریم طهرانی^۳ | اکبر حسن پور^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: m.malipour@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: khastar@khu.ac.ir

۳. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: m.tehrani@khu.ac.ir

۴. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: a.hassanpoor@khu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۲۶

کلیدواژه:

پسایندها،

پیشایندها،

شجاعت،

فرا ترکیب،

محل کار.

هدف: سازمان‌ها و افراد با اجبار و فشارهای فزاینده روبه‌رو هستند و اقدام شجاعانه پاسخی مهم و مورد نیاز به این فشارها در موقعیت‌های مختلف است. هدف این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای شجاعت در محل کار از طریق بررسی مطالعات پیشین است.

روش: پژوهش از طریق تحلیل فرا ترکیب پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه انجام شد. انتخاب نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار به عمل آمد. در نهایت از روش آنتروپی شانون برای تبدیل داده‌های کیفی به کمی و وزن‌دهی و رتبه‌بندی شاخص‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: پیشایندهای شجاعت در محل کار در چهار مقوله اصلی شناسایی شدند که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: عوامل فردی، سازمانی، موقعیتی، محیطی. پسایندهای شجاعت در محل کار نیز در دو مقوله اصلی، شامل پسایندهای مثبت و منفی، دسته‌بندی شدند.

نتیجه: نتایج تحقیق به کسب و کارها و مدیران سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با درک اهمیت شجاعت در محل کار و شناخت پیشایندهای شجاعت عواملی را که موجب تسهیل بروز شجاعت می‌شود توسعه دهند و از پسایندهای مثبت آن بهره‌مند شوند.

استناد: محبعلی پور، منیره؛ خواستار، حمزه؛ طهرانی، مریم و حسن پور، اکبر (۱۴۰۳). فرا ترکیب پیشایندها و پسایندهای شجاعت در محل کار. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۴) ۳۰۹-۳۲۵.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.381315.1008705>



مقدمه

سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی گسترده در حوزه رفتاری و اخلاقی در بین اعضای خود مواجه هستند (Sekerka et al., 2009). از طرفی پوشش رسانه‌ای رسوایی‌های شرکت‌های بزرگ در سال‌های اخیر باعث احیای علاقه دانشمندان به استراتژی‌های سازمانی برای مقابله با تخلفات در محل کار، مانند رفتار شجاعانه، شده است (Ogunfowora et al., 2021). برای ایمن نگه داشتن محل کار، جلوگیری از هم‌دستی در اعمال غیر اخلاقی، یا برای مقابله موفق با ترس در طول مذاکرات و چالش‌های پیش روی سازمان شجاعت مورد نیاز است (Detert & Bruno, 2017). شجاعت تفکرات مثبت در محیط کار را تسهیل می‌کند و جنبه‌های منفی فرهنگ سازمان را کاهش می‌دهد (Mkheimer et al., 2022). تعداد بسیار کمی از افراد از موانع روان‌شناختی مداخله هنگام مواجهه با تخلفات اخلاقی عبور می‌کنند. بنابراین درک عوامل مانع یا ایجادکننده چنین رفتارهایی بسیار مهم است (Baumert et al., 2020). از طرفی پیوند دادن پیشایندها به شجاعت درک کامل‌تری از اهمیت آن در محل کار فراهم می‌کند و سازمان‌ها می‌توانند این پیشایندها را تغییر دهند تا شجاعت را در کارکنان خود تقویت کنند (Detert & Bruno, 2017).

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش شناسایی پیشایندهای شجاعت در محل کار و پسایندهای آن است ارائه استنباط اولیه در مورد پیشایندهای شجاعت به تحقیقات آینده اجازه می‌دهد مطالعات بیشتری برای شناسایی چگونگی توسعه شجاعت انجام دهند. این امر متعاقباً به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد محیط‌های مساعدی را ایجاد کنند که می‌تواند به موفقیت سازمان و همچنین خود کارکنان کمک کند و تحقق پسایندهای شجاعت را در پی داشته باشد. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد هر پژوهشگر بر اساس نیاز مطالعه خود و با توجه به دیدگاهی که در پژوهش داشته ابعادی از رفتار شجاعانه را شناسایی و بررسی کرده است. نوآوری پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش‌ها شناسایی جامع ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر موضوع پژوهش یعنی شجاعت در محل کار همراه با شناسایی پیامدهای آن است.

طبق آمار منتشر شده توسط سازمان شفافیت بین‌الملل از وضعیت ادراک از فساد کشورهای جهان، در سال ۲۰۲۳، امتیاز ایران در این شاخص ضعیف‌ترین امتیاز از سال ۲۰۰۹ (رتبه ۱۴۹ از ۱۸۰) است (اندیشکده شفافیت برای ایران، ۱۴۰۲). این آمار ضرورت ترویج شجاعت در محل کار به عنوان یک رفتار اثرگذار برای مبارزه با فساد اداری را برای پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها برجسته کرده است. از طرف دیگر، با توجه به وجود پراکندگی و نبود تصویر جامع از پژوهش‌های متعدد انجام‌گرفته در حوزه رفتارهای شجاعانه، پژوهش حاضر، با ترکیب معیارهای پیشین و موجود در پیشینه این موضوع، مدلی جامع برای شناسایی پیشایندها و پسایندهای مؤثر بر شجاعت ترسیم می‌کند. داشتن این تصویر کلی می‌تواند پژوهشگران را در تعریف و بازاندیشی در خصوص نحوه افزایش احتمال بروز رفتارهای شجاعانه در محل کار یاری رساند. بنابراین هدف از استفاده از روش فراترکیب در پژوهش برجسته کردن مفهوم شجاعت در محل کار از طریق بررسی مطالعات پیشین، ارائه تصویری جامع از فرایند این رفتار، و فراهم آوردن بینشی فراگیر از وضعیت پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه است.

پیشینه نظری پژوهش

واژه «شجاعت» در فرهنگ لغت آکسفورد (۲۰۱۰) توانایی انجام دادن کاری خطرناک یا مواجهه با درد یا مخالفت بدون نشان دادن ترس تعریف شده است (Sen & Meret, 2020). پذیرفته‌ترین تعریف فرایند شجاعت توسط ریت و استرنبرگ^۱ (۲۰۰۷) ارائه شد. بر این اساس شجاعت عملی عمدی، اجراشده پس از تأمل آگاهانه، شامل خطرات اساسی برای بازیگر، و در درجه اول انگیزه ایجاد یک خیر و شأنی عالی است.

سربوستوا و همکارانش (۱۹۹۸) شجاعت را یک ساختار اجتماعی می‌دانند که از فعالیت‌ها و گفتارها و روابط روزمره در سازمان‌ها پدید می‌آید (Harbour & Kisfalvi, 2014). شجاعت توانایی به چالش کشیدن صاحبان قدرت به روش‌های انحرافی مثبت است، خواه ایجاد نگرانی در مورد سیاست‌های خاص باشد خواه محافظت از همکاران در برابر تصمیم‌های ناعادلانه (Schwartz, 2017).

در محل کار، رفتار شجاعانه شامل اقداماتی مانند مخالفت اصولی سازمانی، شکستن قوانین طرفدار اجتماعی، سوت زدن، و بیان دیدگاه‌های اقلیت است (Quinn & Worline, 2008). افشای اقدامات غیر اخلاقی یک سازمان نمونه بارز شجاعت در نظر گرفته می‌شود (Howard et al., 2022). شیلپزند و همکارانش (۲۰۱۵) جلوه‌های رفتاری شجاعت در محل کار را ایستادگی در برابر قدرت، کشف اشتباهات، ساختار نامطمئن، و محافظت از افراد نیازمند معرفی کردند (Detert & Bruno, 2017). عمل شجاعانه در یک سازمان شامل پنج ویژگی اساسی است: انتخاب آزاد در تصمیم‌گیری برای اقدام، خطر قابل توجه آسیب دیدن، ارزیابی اینکه خطر معقول است، تعقیب اهداف شایسته، و پیشبرد اهداف با اقدامات مدبرانه علیرغم وجود مخاطرات (Kilmann et al., 2010).

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش صفرزاده و کریم‌داد (۱۳۹۹) نشان داد در نظر گرفتن حالت‌های مثبت و حمایت و استقلال باعث افزایش شجاعت می‌شود. حسن‌پور و همکارانش (۱۳۹۹) عوامل مؤثر بر شجاعت مدیریتی را حمایت همه‌جانبه و مهارت‌های مدیریتی معرفی کردند. محمدظاهری و همکارانش (۱۳۹۸) عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و فردی، و در نهایت عوامل شغلی را اثرپذیرترین عوامل شناسایی کردند. طبق نظر هوارد (۲۰۲۱) کارکنان تنها زمانی ممکن است رفتارهای شجاعت اجتماعی را انجام دهند که باورهای مثبت در مورد قابلیت‌های مرتبط با کار خود داشته باشند (Howard, 2021). در مطالعه دیگری از تأثیرات فرهنگ، جنسیت، سن، سمت، ویژگی‌های طراحی شغل به عنوان پیشایندهای مؤثر بر شجاعت اجتماعی نام برده شده است (Howard & Cogswell, 2018). مرت و همکارانش (۲۰۲۱) استدلال کردند که شجاعت ارتباط تنگاتنگی با ریسک‌پذیری دارد که یکی از مؤلفه‌ها یا مقدمات شجاعت است (Mert et al., 2021). هوارد و همکارانش (۲۰۲۲) خودشیفتگی و احساس آسیب‌ناپذیری ذهنی را به عنوان پیشایندهای شجاعت مطرح کردند (Howard et al., 2022). لی و همکارانش (۲۰۲۴) عواملی مانند جنسیت، هویت حرفه‌ای، سطح تحصیلات، تجربه کاری را شناسایی کردند (Li et al., 2024).

هوارد (۲۰۱۸) به بررسی ارتباط شجاعت با پیامدهای محیط کار (رفتار شهروند سازمانی، رفتارهای آوایی کارکنان، رفتارهای ضد تولید) و پیامدهای بهزیستی روانی (استرس، افسردگی، اضطراب، رضایت از زندگی) پرداخت (Howard, 2018). به عقیده کاسون و همکارانش (۲۰۲۰) شجاعت در سازمان از رفتارهای مثبت، مانند افشاگری و رفتارهای آوایی کارکنان، حمایت می‌کند (Cason et al., 2020). دترت و برونو (۲۰۱۷) دریافتند که رفتار شجاعانه باعث می‌شود بازیگر آرامش خاطر، عدم پشیمانی، یا احساس صداقت را افزایش دهد. یک عمل شجاعانه حس عاملیت فردی، اعتمادبه‌نفس، و احترام به خود را در بازیگر تقویت می‌کند (Detert & Bruno, 2017). شجاعت به طور کلی برای تجارت یا جامعه خوب است (Bibi & Afsar, 2020). پرورش روابط مثبت با همکار و بهبود شیوه‌های همکاری (Kaltiane et al., 2024) و افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان (Smidt et al., 2023) از پیامدهای مثبت شجاعت برای سازمان هستند.

در پژوهش‌های یادشده تنها چند مورد محدود از پیشایندها یا پسایندهای شجاعت مورد بررسی قرار گرفته است. درحالی‌که بر اساس دیدگاه برخی، چون سکرکا و باگوزی (۲۰۰۷)، چندین عامل چه از نظر فردی چه از نظر اجتماعی، به طور هم‌زمان می‌توانند میل و رفتار شجاعت را تغییر دهند یا آن را تأیید کنند (Panicia et al., 2019). بنابراین برای رسیدن به درک کامل از پیشایندها و پسایندهای مؤثر بر بروز شجاعت باید همه عوامل مؤثر به صورت یک‌جا در قالب مدلی جامع و کامل مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای شجاعت در محل کار به روش فراترکیب است. به منظور انجام دادن فراترکیب در این پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی^۱ و باروسو (۲۰۰۳) استفاده شد.

۱. تنظیم سؤال پژوهش: سؤال این پژوهش عبارت است از اینکه پیش‌سایندها و پس‌سایندهای شجاعت در محل کار کدام است؟
 ۲. مرور پیشینه به شکل نظام‌مند: جست‌وجوی نظام‌مند مقالات و متون منتشر شده در مجلات مختلف و سایت‌های اینترنتی بر اساس کلیدواژگان شجاعت، رفتارهای شجاعانه، شجاعت در محل کار، پیش‌سایندهای شجاعت، پس‌سایندهای شجاعت انجام گرفت. با استفاده از کلیدواژگان مورد نظر ۲۶۵ مورد به صورت فارسی و انگلیسی از سال‌های ۱۹۸۴ تا ۲۰۲۴ یافت شد.
 ۳. جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: برای رسیدن به اهداف تعیین شده و گزینش منابع مرتبط با پژوهش ۲۹۱ پژوهش به‌دست‌آمده در مراحل قبل چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. بخشی از مطالعات به دلیل عنوان (۹۶)، چکیده (۴۴)، و محتوای غیرمرتبط (۳۸) حذف شدند و در نهایت ۱۱۳ مطالعه باقی ماند. در میان این مطالعات ۱۰۸ مقاله، ۱ پایان‌نامه، و ۴ کتاب وجود داشت. محتوای ۱۱۳ پژوهش انتخابی بررسی شد و فاکتورهایی که به عنوان پیش‌سایندها و پس‌سایندهای شجاعت شناخته شدند مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۱. منابع مطالعاتی استفاده‌شده در این پژوهش برای استخراج پیش‌سایندها و پس‌سایندهای شجاعت در محل کار

منبع	نشانگر	منبع	نشانگر	منبع	نشانگر
Mert et al., 2021	M1	Finfgeld, 1995	M39	حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹	M77
Seinwill, 2012	M2	Sekerka et al., 2009	M40	Howard & Alipour, 2014	M78
Miller & Breton-Miller, 2017	M3	Hannah et al., 2011	M41	Hawkins & Cogle, 2013	M79
Peterson & Seligman, 2004	M4	Worline, 2011	M42	Cogle & Hawkins, 2013	M80
Khelil et al., 2018	M5	Sonnentag & Barnett, 2015	M43	Nemeth & Chiles, 1988	M81
Harbour & Kisfalvi, 2014	M6	Yang & Milliren, 2010	M44	Dehghani et al., 2023	M82
صفرزاده و کریم‌داد، ۱۳۹۹	M7	Yang et al., 2010	M45	Hakimiet al., 2021	M83
Qian et al., 2016	M8	Thomas & Chaleff, 2017	M46	Woreline et al., 2002	M84
Santisi et al., 2020	M9	اسدزاده هیر و همکاران، ۱۳۹۶	M47	Jesse et al., 2008	M85
Detert & Bruno, 2017	M10	Cameron et al., 2004	M48	Worrall, 2016	M86
Magnano et al., 2017	M11	Schmidt & Koselka, 2000	M49	Howard & Fox, 2020	M87
Raelin, 1984	M12	Lester & Pury, 2011	M50	Tkachenko et al., 2018	M88
Halmburger et al., 2017	M13	جهانگیری و محمدی، ۱۳۹۵	M51	خشوعی، ۱۳۹۳	M89
Kinnunen et al., 2016	M14	Koerner, 2014	M52	Mcmillan & Rachman, 1988	M90
Nkouka & Ougnounza, 2019	M15	Howard & Reiley, 2020	M53	Afsar et al., 2019	M91
Rijamampianina, 2018	M16	Lynam & Miller, 2004	M54	Serrat, 2017	M92
محمدظاهری و همکاران، ۱۳۹۸	M17	Kilmann et al., 2013	M55	Olsthoorn, 2007	M93
Howard & Cogswell, 2018	M18	Kayser et al., 2010	M56	Chockalingam & Norton, 2018	M94
Osswald et al., 2010	M19	Sekerka et al., 2012	M57	May et al., 2003	M95
مهدوی‌سرشت و همکاران، ۱۳۹۴	M20	Mansur et al., 2020	M58	Chatterjee et al., 2020	M96
Yousaf et al., 2020	M21	Glazer et al., 1999	M59	Haidt, 2003	M97
Bibi & Afsar 2020	M22	Baumert et al., 2013	M60	Howard et al., 2016	M98
Howard, 2021	M23	Rachman, 1984	M61	قلاوندی و کوشکی، ۱۳۹۹	M99
حسینی و همکاران، ۱۳۹۸	M24	Ogunfowora et al., 2021	M62	Magnano et al., 2022	M100
Goodwin et al., 2020	M25	Baumert et al., 2020	M63	Magnano et al., 2022	M101
Pury & Kowalski, 2007	M26	Holzer & Tritsch, 2012	M64	Holmes & Howard, 2022	M102
H. Goud, 2005	M27	Campos, 2012	M65	Howard et al., 2022	M103
Kugel et al., 2018	M28	Fowers et al., 2021	M66	Deeg & May, 2022	M104
Rachman, 1990	M29	Howard & Holmes, 2020	M67	Abdollahi et al., 2024	M105
Sen & Meret, 2020	M30	Sekerka & Bagozzi, 2007	M68	Kaltiaainen et al., 2024	M106
Gillham & Seligman, 1999	M31	Meyer et al., 2010	M69	Peng et al., 2023	M107
Bockorny et al., 2019	M32	سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰	M70	Smidt et al., 2023	M108
Simola, 2016	M33	Schilpzand et al., 2015	M71	Abdollahi et al., 2022	M109
Cason et al., 2020	M34	Oliner & Oliner, 1988	M72	Hu et al., 2022	M110
Pury & Hensel, 2010	M35	Greitemeyer et al., 2007	M73	Li et al., 2024	M111
Comer & Sekerka, 2017	M36	Schwartz, 2017	M74	Santilli et al., 2024	M112
Mostafa, 2019	M37	Quinn & Worline, 2008	M75	Pury et al., 2023	M113
Maddi, 2006	M38	Finfgeld, 1999	M76		

۴. استخراج اطلاعات متون: در این گام اطلاعات متون باقی مانده در فرایند به صورت خلاصه جمع آوری شد. بنابراین محتوای مقالات چندین بار بررسی و پیشایندها و پسایندهای شجاعت در محل کار استخراج شد که ۵۵۷ کد اولیه برای پیشایندها و ۹۸ کد اولیه برای پسایندها شناسایی شد.
۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله عوامل پیشایندهی و پسایندهی احصا شده از پیشینه پژوهش به لحاظ مفهومی دسته‌بندی شدند. بر این اساس پیشایندها شامل ۴ مقوله و ۱۳ مضمون و ۹۷ مفهوم بود. نتیجه این بخش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقولات، مضامین، و کدهای شناسایی شده به عنوان پیشایندهای شجاعت در محل کار

مقولات	مضامین	کدها	محقق (سال)	
ویژگی‌های شخصیتی	ریسک‌پذیری	M1, M2, M3, M4		
	تاب‌آوری	M5, M105		
	تمایلات شخصیتی	M7, M8, M9, M10, M11		
	شخصیت	M12, M13, M14, M3, M15, M16, M17, M18		
	حساسیت به عدالت	M13, M19, M10, M20, M21, M22		
	پنج عامل اصلی شخصیت	M19, M23, M14, M25		
	نقاط قوت شخصیت	M26, M2, M27, M28, M29, M9, M30, M35, M36, M8, M3, M37, M38 M17, M39, M23		
	اراده (عزم درازمدت)	M40, M41, M8, M39		
	خلاقیت	M23, M39, M2		
	خودتنظیمی عاطفی	M36, M68, M10, M26, M6, M42, M17		
	ویژگی شجاعت اخلاقی	M25, M43, M44, M30, M45		
	خودشیفتگی	M46, M36, M103		
	فضیلت سازمانی	M47, M48, M17		
	اضطراب اجتماعی	M13, M49, M8, M10, M50, M12, M4		
	تکانشگری	M53, M28, M15, M54		
عواطف و احساسات	هوش ریسک ذهنی	M101		
	آسیب‌ناپذیری ذهنی	M103		
	احساسات اخلاقی	M55, M13, M56, M10, M43, M57, M58, M39, M42, M19, M40, M18, M59, M60, M27, M18, M23, M16		
	نقش عاطفه	M6, M76, M8, M57		
	کسب تأیید اجتماعی	M61, M36, M57		
	انگیزاننده‌های فردی	M62, M63, M60, M50, M64, M58, M61, M17, M12, M10		
	عوامل فردی	ادراک مزایا و خطرات رفتار	M69, M1, M71, M35, M64, M16, M57, M10	
		احتمال موفقیت رفتار	M69, M35, M5, M64	
		همدلی	M10, M19, M72, M58, M73, M60, M4	
		قدرت و کنترل درک شده	M71, M37, M98, M39, M27, M52, M38	
		ادراک عدالت	M1, M73, M60, M23	
		سلسه مراتب هویت‌ها	M74, M75, M43, M98, M52, M43, M17, M102	
		امید	M35, M8, M10, M5, M76, M26, M64	
		نگرش‌های فرد	M13, M10, M56, M19, M63, M57, M64, M9, M59, M8	
		سیستم‌های ارزشی	M76, M27, M14, M15, M74, M39, M10, M40, M16, M9, M59, M17	
اهمیت ادراکات دیگران		M10, M13, M57		
داشتن استاندارد اخلاقی بالا		M27, M8, M16, M17, M4, M10		
ادراکات فرد		M6, M13		
رضایت فردی		M12, M39		
انتظارات دیگران		M69, M50		
تعهد		M39, M10, M59, M64		
دانش و مهارت فردی	تحصیلات و آموزش	M12, M8, M2, M61, M24, M29, M17, M105		
	مهارت	M8, M27, M50, M2, M61, M77		
	مقدمه‌سازی رفتار	M78, M80, M75, M80		
	داشتن الگو	M10, M50, M8, M76, M39, M58, M81		
	خودکارآمدی اخلاقی	M5, M71, M42, M61, M23, M8, M10, M35, M60, M4, M62, M37, M36, M64, M7, M57, M59		
	تجربه	M42, M82, M12, M61, M59, M3, M27, M105		
	کنترل درونی	M10, M4		
	مسئولیت‌پذیری و ابتکار عمل	M42, M10, M71, M19, M62, M61, M60, M59		

ادامه جدول ۲.

مقولات	مضامین	کدها	محقق (سال)
عوامل فردی	دانش و مهارت فردی	شناخت (آگاهی از موقعیت)	M71, M39, M12, M8, M19, M10, M4, M11, M50, M30, M20, M41, M26, M55
		شناسایی روایت‌ها	M52, M75
عوامل فردی	دانش و مهارت فردی	اعتماد به نفس	M76, M35, M27, M61, M3, M30, M11, M8, M10, M73, M76, M42, M26, M16, M60, M4
		تمرین رفتارهای شجاعانه	M27, M50, M61, M17
		فرصت گزارش‌دهی متعدد	M25, M85
		مدیریت ترس	M8M2, M27, M75, M86
عوامل فردی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	درآمد	M12, M1
		جنسیت	M87, M5, M12, M10, M22, M88, M18
		سن و متأهل بودن	M12, M12, M18, M89, M76, M23, M17, M105
عوامل موقعیتی	ویژگی‌های تربیتی یا بستر رویداد	تربیت دوران کودکی	M3, M17
		مسئولیت‌های خانوادگی	M12, M76, M29, M28
عوامل موقعیتی	ویژگی‌های موقعیت یا بستر رویداد	عناصر خاص زمینه‌ای	M88, M13, M90, M69, M19
		هنجارهای برجسته	M10, M63, M19, M8, M69, M13, M56, M52, M14, M63, M40, M50, M16, M37, M91, M92
		فشارهای گروهی	M81, M19, M50, M92, M17
		مواجهه با خطر و تهدید	M8, M75, M76, M16
عوامل موقعیتی	ماهیت رویداد	انسجام	M81, M2, M96, M61
		چالش اخلاقی	M40
عوامل موقعیتی	ویژگی‌های شغلی	ارزشمندی بالای رویداد	M113
		تنوع مهارت	M12, M18
		هویت وظیفه	M12, M69
		اهمیت وظیفه	M12, M94, M18
		استقلال عملکردی	M7, M71, M5, M12, M18, M4, M6, M69, M17, M30
		ماهیت شغل	M17, M69, M12
		سطح سازمانی	M22, M69, M42, M71, M12, M13
		طراحی شغل	M18, M12
		سازگاری شغلی	M112
		عوامل موقعیتی	جو سازمانی
جو اخلاقی سازمانی	M30, M95, M10, M69, M64, M83, M13, M36, M77, M17, M55		
عوامل ساختاری	سیستم انگیزشی سازمان	فرهنگ سازمان	M71, M23, M18, M30, M46, M50, M96, M83, M77, M17
		انگیزش	M12, M50, M42
		سیستم‌های پاداش	M27, M8, M50, M76, M30, M26, M92
		پاسخ سازمانی	M50, M12, M36, M14
		هم‌سوئی ارزش با چشم‌انداز	M30, M64, M555
		اشتراک داستان‌های شجاعت	M97, M17
عوامل موقعیتی	سبک رهبری	مأموریت سازمان	M12, M50, M55
		ارزش‌های سازمانی	M17, M55
عوامل موقعیتی	ساختار سازمانی	شجاعت رهبر	M30, M74, M41, M12, M50, M26, M58, M62, M21, M22, M18, M17, M83, M58
		توانمندسازی روانی	M17, M30, M74, M22
		سلسله مراتب اختیارات	M110
		رویه‌های بروکراتیک سازمان	M12, M22, M42, M52
عوامل محیطی	عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه	توانمندسازی ساختاری	M12, M36, M92, M17, M55
		ارزیابی عملکرد	M110
		سیستم مدیریت منابع انسانی	M10, M17
عوامل محیطی	عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه	بسیج منابع سازمانی	M75, M36
		عملکردهای نظارتی	M37, M98, M91, M57
		روابط اجتماعی قوی	M12, M44, M69, M52, M31, M36, M59, M37, M10
		تشکیل ائتلاف رسمی	M75, M64, M36, M59
عوامل محیطی	عوامل سیاسی جامعه	عوامل اجتماعی	M88, M17
		فرهنگ ملی	M69, M65, M96
		قرار گرفتن در معرض رسانه‌ها	M73, M51
عوامل محیطی	عوامل سیاسی جامعه	عوامل سیاسی	M17
		نظام سیاسی حاکم بر جامعه	M65

پسایندهای احصاشده از پیشینه پژوهش نیز به لحاظ مفهومی دسته‌بندی شدند که شامل ۲ مقوله، ۴ مضمون، و ۴۵ مفهوم بود. نتیجه این بخش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مقولات، مضامین، و کدهای شناسایی شده به عنوان پسایندهای شجاعت در محل کار

مقوله	مضامین	کدها	محقق (سال)
دستاوردهای فردی	کاهش اضطراب فردی و کسب آرامش خاطر	M17, M76, M1, M8, M109	
	افزایش احساس یکپارچگی شخصی	M76, M30	
	عدم پشیمانی، اتخاذ هویت‌های جدید	M17	
	احساس صداقت	M17, M88, M76	
	کاهش اصطکاک بین هویت فردی و اجتماعی	M17, M53, M52	
	بهبود عملکرد	M17, M30, M53, M88, M100	
	ایجاد تصویر بهتر، حس عاملیت فردی، اعتماد به نفس، احترام به خود	M17	
	کسب احترام از سوی دیگران، دست‌یابی به اهداف	M8	
	تقویت نوآوری و خلاقیت	M17, M22, M96, M30	
	توسعه سرمایه اجتماعی	M99	
	افزایش سرمایه روان‌شناختی مثبت	M32, M99	
	ایجاد رضایت کلی از زندگی	M88, M76, M11, M32, M100	
	ایجاد رفاه روانی و بهزیستی ذهنی	M1, M100, M101	
	احساس کامیابی یا شکوفایی	M76, M11, M66, M1, M30	
	غلبه بر ترس‌های خود	M11, M8	
	پیشرفت و رشد شغلی و شخصی کارکنان	M8, M76, M77	
	درک معنا و رویکرد مثبت به زندگی	M11, M32	
کسب مهارت‌های اجتماعی	M51, M76		
کسب هویت شغلی	M107		
پیامدهای مثبت	تحقق عدالت و خرد عملی در سازمان	M66	
	رهبری اخلاقی در سازمان	M17, M22	
	بیداری حس الهام‌بخشی برای عمل در دیگران	M17	
	تشویق به پشتیبانی متقابل از یکدیگر	M58, M51	
	ایجاد استانداردهای اخلاقی بالا	M58, M17, M22	
	ایجاد مزیت رقابتی	M17, M22, M30	
	افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	M17, M22, M67, M58, M53	
	افزایش آوای کارکنان و کاهش سکوت سازمانی	M33, M67, M17	
	افزایش رفتارهای افشاگری و سوت‌زنی	M6, M53, M70	
	رفتارهای قانون‌شکنی اجتماعی	M53	
	مداخله برای کاهش قلدری در سازمان	M34	
	پیشرفت فناوری	M30	
	رشد جو سازمانی مناسب، شفافیت سازمانی	M77	
	ارتقای موفقیت و اثربخشی سازمانی	M77, M17, M22	
	معناداری کار	M104	
	پرورش روابط مثبت با همکار و بهبود شیوه‌های همکاری	M106	
	افزایش تعهد سازمانی کارکنان	M108	
افزایش رضایت شغلی کارکنان	M108		
کاهش فرسودگی شغلی	M111		
کاهش احتمال ترک خدمت کارکنان	M111		
دستاوردهای فراسازمانی	مزیت رقابتی پایدار در عرصه بین‌الملل	M17, M22, M30	
	حل مشکلات جامعه، ایجاد تغییرات مثبت اجتماعی	M17, M22	
	گسترش و ایجاد کارآفرینی	M30, M32	
	تفاوت‌مندی، مهم دانستن مصالح جمعی، مسئولیت‌پذیری در قبال مسائل	M51	
	آسیب جسمی برای فرد، آسیب روانی فرد، اخراج از محل کار	M17	
پیامدهای منفی	آسیب‌های فردی منفی		

کنترل کیفیت. در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه و به منظور کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظرات دو خبره استفاده شد و نتایج با شاخص کاپا کوهن (۱۹۶۰) مورد سنجش قرار گرفت. مقدار این شاخص بین ۰ تا ۱ است و هر قدر به ۱ نزدیکتر باشد نشان دهنده توافق بالاتر بین دو پاسخ دهنده است. مقدار به دست آمده در تحقیق حاضر برای پیشایندها ۰/۷۰۴ و توافق دو ارزش یاب در حد ایده آل است. مقدار به دست آمده در تحقیق حاضر برای پسایندها ۰/۷۸ و توافق دو ارزش یاب در حد ایده آل است. همچنین برای تعیین روایی توصیفی سعی شد بیشترین تعداد مقاله های مرتبط تا حد امکان شناسایی و گردآوری شود. برای روایی تفسیری از دو پژوهشگر به عنوان کدگذار و مفسر استفاده شد و توافق نهایی در مورد کدها به دست آمد. در نهایت برای روایی نظری سعی شد پژوهش هایی مورد استفاده قرار گیرد که از اعتبار علمی بالایی برخوردار بودند.

ارائه نتایج: پس از جمع آوری و طبقه بندی داده به جهت اولویت بندی و وزن دهی به کدهای شناسایی شده برای پیشایندهای شجاعت در محل کار از تکنیک آنتروپی شانون^۱ استفاده شد. در این روش ابتدا پیام بر حسب مقوله ها در قالب فراوانی بر اساس تناسب هر پاسخ شمارش و با بار اطلاعاتی هر مقوله و درجه اهمیت هر یک محاسبه می شود. روابط در آنتروپی شانون بدین شرح است:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه ۱}$$

$$d_j \cong 10 E_j \quad w_j \cong d_j / d_j \quad \text{رابطه ۲}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم، مجموع وزن کدهای آن مفهوم محاسبه شد و بر اساس وزن های به دست آمده رتبه بندی صورت گرفت.

جدول ۴. مدل نهایی پژوهش به همراه مقادیر محاسبه شده و رتبه بندی کدها، مضامین، و مقولات پیشایندهای شناسایی شده برای شجاعت در محل کار از طریق آنتروپی شانون

رتبه کل	رتبه در مقوله	رتبه در مضامین	ضریب اهمیت W _j	عدم اطمینان E _j	فراوانی	کدها	مضامین	مقوله
۱۴	۱۱	۶	-۰.۰۷۲	-۱/۲۴	۴	ریسک پذیری		
۱۶	۱۳	۹	-۰.۰۴۲	-۰/۳۱	۲	تاب آوری		
۱۲	۱۰	۴	-۰.۱۰۹	-۲/۴۱	۶	تمایلات شخصیتی و حالات مثبت		
۱۰	۷	۲	-۰.۱۵۲	-۳/۷۴	۸	شخصیت		
۱۱	۸	۳	-۰.۱۳۰	-۳/۰۶	۷	حساسیت به عدالت		
۱۴	۱۱	۶	-۰.۰۷۲	-۱/۲۴	۴	پنج عامل اصلی شخصیت		
۳	۳	۱	-۰.۳۵۲	-۹/۹۸	۱۶	نقاط قوت شخصیت		
۱۴	۱۱	۶	-۰.۰۷۲	-۱/۲۴	۴	اراده (عزم درازمدت)	ویژگی های شخصیتی (۳)	
۱۵	۱۲	۷	-۰.۰۵۵	-۰/۷۴	۳	خلاقیت و غیر متعارف بودن		
۱۱	۸	۳	-۰.۱۳۰	-۳/۰۶	۷	خودتنظیمی عاطفی		
۱۳	۱۰	۵	-۰.۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	ویژگی شجاعت اخلاقی		عوامل فردی (۱)
۱۵	۱۲	۷	-۰.۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	خودشیفتگی		
۱۵	۱۲	۷	-۰.۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	فضیلت سازمانی		
۱۱	۸	۳	-۰.۱۳۰	-۳/۰۶۶۱	۷	استرس و اضطراب اجتماعی		
۱۴	۱۱	۶	-۰.۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	تکانشگری		
۱	۱	۱	-۰.۴۰۸	-۱۱/۷۱۱۲	۱۸	احساسات اخلاقی	عواطف و احساسات (۴)	
۱۴	۱۱	۲	-۰.۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	نقش عاطفه		
۱۵	۱۲	۲	-۰.۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	کسب تأیید اجتماعی		انگیزاننده های فردی (۶)
۸	۵	۱	-۰.۱۹۸	-۵/۱۸۳۱	۱۰	انگیزه اخلاقی		
۱۰	۷	۳	-۰.۱۵۲	-۳/۷۴۴۶	۸	ادراک از مزایا و خطرات رفتار		نگرش های فرد (۲)
۱۴	۱۱	۷	-۰.۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	احتمال موفقیت بالای عمل شجاعانه		
۱۱	۸	۴	-۰.۱۳۰	-۳/۰۶۶۱	۷	همدلی و دلبستگی بیشتر با دیگران		

1. shannon entropy

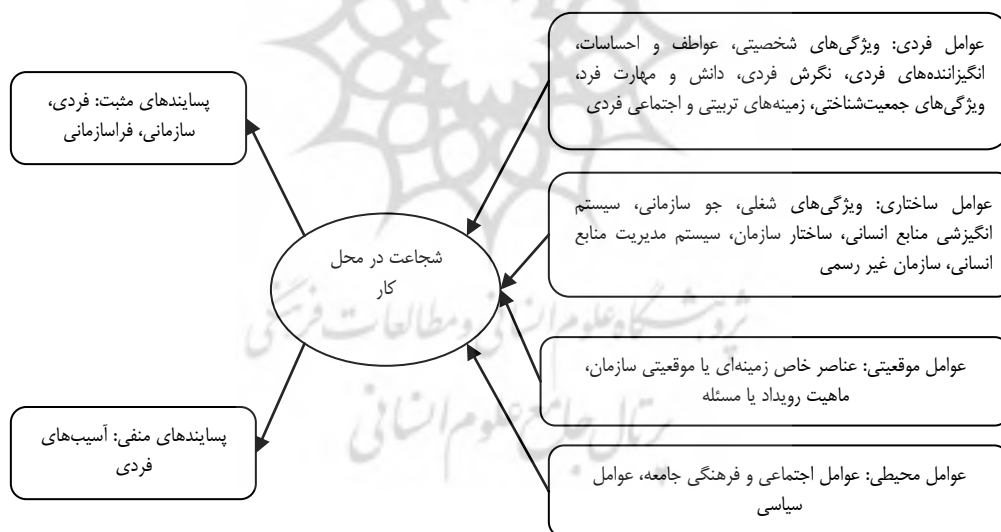
ادامه جدول ۴.

رتبه در مقوله	رتبه در مقوله	رتبه در مضامین	ضریب اهمیت Wj	عدم اطمینان Ej	فراوانی	کدها	مضامین	مقوله		
۱۱	۸	۴	-۰/۰۱۳۰	-۳/۰۶۶۱	۷	قدرت و کنترل درک شده	نگرش های فرد (۲)			
۱۳	۱۰	۶	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	ادراک عدالت در محیط کار				
۱۶	۱۳	۹	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	تشخیص (قضاوت خوب)				
۱۰	۷	۳	-۰/۰۱۵۲	-۳/۷۴۴۶	۸	سلسله مراتب هویت ها				
۱۰	۷	۳	-۰/۰۱۵۲	-۳/۷۴۴۶	۸	امید				
۸	۵	۲	-۰/۰۱۹۸	-۵/۱۸۳۱	۱۰	باور و اعتقادات اخلاقی				
۶	۴	۱	-۰/۰۲۷۳	-۷/۵۰۵۸	۱۳	سیستم های ارزشی فرد				
۱۵	۱۲	۸	-۰/۰۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	اهمیت ادراکات دیگران				
۱۲	۹	۵	-۰/۰۱۰۹	-۲/۴۱۹۹	۶	داشتن استانداردهای اخلاقی بالا				
۱۶	۱۳	۹	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	ادراکات فرد				
۱۶	۱۳		-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	رضایت فردی از انجام دادن عمل شجاعانه				
۱۶	۱۳	۹	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	انتظارات دیگران				
۱۴	۱۱	۷	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	سطح تعهد فرد نسبت به سازمان				
۱۰	۷	۴	-۰/۰۱۵۲	-۳/۷۴۴۶	۸	تحصیلات و آموزش حرفه ای			عوامل فردی (۱)	
۱۲	۹	۶	-۰/۰۱۰۹	-۲/۴۱۹۹	۶	مهارت و توانایی های فردی				
۱۴	۱۱	۸	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	زمینه سازی یا مقدمه سازی رفتار				
۱۱	۸	۵	-۰/۰۱۳۰	-۳/۰۶۶۱	۷	داشتن الگو و یادگیری جانشینی				
۲	۲	۱	-۰/۰۳۸۰	-۱۰/۸۴۱۹	۱۷	خودکارآمدی و کارآمدی اخلاقی				
۹	۶	۳	-۰/۰۱۷۵	-۴/۴۵۱۳	۹	تجربه کاری و تجربه زیسته				
۱۶	۱۳	۹	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	منبع کنترل درونی	دانش و مهارت فردی (۱)			
۱۰	۷	۴	-۰/۰۱۵۲	-۳/۷۴۴۶	۸	مسئولیت پذیری و ابتکار عمل				
۶	۴	۲	-۰/۰۲۷۳	-۷/۵۰۵۸	۱۳	شناخت (آگاهی از موقعیت)				
۱۶	۱۳	۹	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	شناسایی روایت ها				
۲	۲	۱	-۰/۰۳۸۰	-۱۰/۸۴۱۹	۱۷	اعتماد به نفس				
۱۳	۱۱	۷	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	تمرین مکرر رفتارهای شجاعانه				
۱۶	۱۳	۹	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	فرصت های گزارش دهی متعدد				
۱۳	۱۱	۷	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	مدیریت احساسات				
۱۶	۱۳	۳	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	درآمد	ویژگی های جمعیت شناختی (۵)			
۱۱	۸	۲	-۰/۰۱۳۰	-۳/۰۶۶۱	۷	جنسیت				
۱۰	۷	۱	-۰/۰۱۵۲	-۳/۷۴۴۶	۸	سن و متأهل بودن				
۱۶	۱۳	۲	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	تربیت دوران کودکی و زمینه خانوادگی	زمینه های تربیتی و اجتماعی فرد (۷)			
۱۴	۱۱	۱	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	مسئولیت های خانوادگی				
۱۳	۲	۲	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	عناصر خاص زمینه ای	ویژگی های موقعیت یا بستر رویداد (۱)	عوامل موقعیتی (۳)		
۴	۱	۱	-۰/۰۳۲۵	-۹/۱۴۳۷	۱۵	هنجارهای برجسته اجتماعی و گروهی				
۱۳	۲	۲	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	فشارهای گروهی				
۱۴	۳	۳	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	مواجهه با خطر یا تهدید				
۱۴	۳	۳	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	انسجام گروهی و اجتماعی				
۱۵	۱۰	۳	-۰/۰۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	اهمیت وظیفه	ویژگی های شغلی (۳)			
۸	۴	۱	-۰/۰۱۹۸	-۵/۱۸۳۱	۱۰	استقلال عملکردی				
۱۵	۱۰	۳	-۰/۰۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	ماهیت شغل				
۱۲	۷	۲	-۰/۰۱۰۹	-۲/۴۱۹۹	۶	سطح سازمانی				
۱۶	۱۱	۴	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	طراحی شغل	عوامل ساختاری (۲)			
۶	۲	۱	-۰/۰۲۷۳	-۷/۵۰۵۸	۱۳	حمایت سازمانی				
۷	۳	۲	-۰/۰۲۲۲	-۵/۹۳۷۴	۱۱	جو اخلاقی سازمانی				
۸	۴	۳	-۰/۰۱۹۸	-۵/۱۸۳۱	۱۰	فرهنگ سازمان				
۱۵	۱۰	۴	-۰/۰۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	الهام بخشی و انگیزش در سازمان				
۱۱	۶	۲	-۰/۰۱۳۰	-۳/۰۶۶۱	۷	سیستم های تشویق و پاداش	سیستم انگیزشی سازمان (۱)			
۱۴	۹	۳	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	پاسخ سازمانی و بازخورد مثبت				

ادامه جدول ۴.

رتبه در مقوله	رتبه در مقوله	رتبه در مضامین	ضریب اهمیت Wj	عدم اطمینان Ej	فراوانی	کدها	مضامین	مقوله
۱۵	۱۰	۴	-۰/۰۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	هم‌سویی ارزش‌ها با چشم‌انداز سازمان		
۱۶	۱۱	۵	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	اشتراک‌گذاری داستان‌ها شجاعت	سیستم انگیزشی	
۱۵	۱۰	۴	-۰/۰۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	مأموریت سازمان	سازمان	
۱۶	۱۱	۵	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	ارزش‌های سازمانی	(۱)	
۵	۱	۱	-۰/۰۲۹۹	-۸/۳۱۶۷	۱۴	سبک رهبری (رفتارهای رهبر)		عوامل
۱۴	۹	۳	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	شجاعت رهبر		ساختاری
۱۴	۹	۲	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	سلسله مراتب اختیارات	(۵)	(۲)
۱۳	۸	۱	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	رویه‌های بروکراتیک سازمان		
۱۶	۱۱	۲	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	ارزیابی عملکرد	سیستم مدیریت منابع	
۱۶	۱۱	۲	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	بسیج منابع سازمانی	انسانی (۶)	
۱۴	۹	۱	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	عملکردهای نظارتی و کنترلی		
۹	۵	۱	-۰/۰۱۷۵	-۴/۴۵۱۳	۹	روابط اجتماعی قوی بین همکاران	سازمان‌های غیر رسمی (۴)	
۱۴	۹	۲	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	داشتن شبکه اجتماعی و تشکیل ائتلاف		
۱۶	۲	۲	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	عوامل اجتماعی	عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه (۱)	عوامل محیطی (۴)
۱۳	۱	۱	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	فرهنگ ملی		

در آخرین مرحله از تحلیل فرا ترکیب، نتایج تحلیل و الگوی استخراج‌شده از بررسی جامع منابع و مقاله‌های منتخب برای شناسایی پیشایندها و پسایندهای شجاعت در محل کار به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود:



شکل ۱. مدل پیشایندها و پسایندهای شجاعت در محل کار

نتیجه

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد احساسات اخلاقی، خودکارآمدی اخلاقی، اعتمادبه‌نفس، نقاط قوت شخصیت، هنجارهای برجسته اجتماعی، و سبک رهبری با بیشترین فراوانی مهم‌ترین کدهای استخراج‌شده هستند. از لحاظ رتبه‌بندی مضامین به ترتیب دانش و مهارت‌های فردی، نگرش‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، سیستم انگیزشی سازمان، و جو سازمانی بیشترین اهمیت را به خود اختصاص می‌دهند. از نظر رتبه‌بندی مقولات نیز بعد عوامل فردی بیشترین تأثیر را بر بروز شجاعت در محل کار دارد. عوامل سازمانی و موقعیتی و محیطی در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

عوامل فردی به عنوان یکی از مقوله‌های اصلی پیشایندهای شجاعت در محل کار بیانگر ویژگی‌های شخصیتی، عواطف و احساسات، انگیزه‌های فردی، نگرش فرد، مهارت و توانمندی‌های شخصی، ویژگی‌های جمعیتی شناختی، و زمینه‌های تربیتی و اجتماعی کارکنان هستند که می‌توانند پیامدهایی ایجاد کند. مثلاً هر چه گشودگی به تجربه، وظیفه‌شناسی، خودارزیابی، و انعطاف‌پذیری بالاتر باشد احتمال انتخاب رفتار شجاعانه از سوی فرد بیشتر است (Detert & Bruno, 2017). در خصوص ریسک‌پذیری بالا (Mert et al., 2021) و استقلال عملکردی (Khelil et al., 2018) هر میزان که کارکنان احساس استقلال و آزادی عمل داشته باشند به همان میزان بیشتر شجاعت از خود نشان می‌دهند. حساسیت به عدالت (Halmburger et al., 2017) نیز یک عامل مهم تعیین‌کننده شجاعت است. زیرا شامل آمادگی ادراکی برای نقض هنجارهای عدالت و همچنین تفسیر موقعیت‌های مبهم به عنوان ناعادلانه است. پنج عامل اصلی شخصیتی (Osswald et al., 2010)، صداقت (H. Goud, 2005)، خلاقیت و غیر متعارف بودن (Howard, 2021)، شوخ‌طبعی (Finfgeld, 1995)، احساسات اخلاقی مثل ترس، شرم، پشیمانی، خشم، گناه و عصبانیت (Kilmann et al., 2010)، داشتن انگیزه اخلاقی (Ogunfowora et al., 2021)، انگیزه انجام دادن رفتارهای بشردوستانه (محمدظاهری و همکاران، ۱۳۹۸)، پیامدهای مثبت یا منفی اقدام شجاعانه (Meyer et al., 2010)، همدلی و احساس دلبستگی بیشتر با دیگران (Mansur et al., 2020)، ادراک عدالت در محیط سازمان (Greitemeyer et al., 2007)، داشتن امید (Pury & Hensel, 2010)، باور و اعتقادات اخلاقی (Kayser et al., 2010)، ارزش‌های فردی (Nkouka & Ougnounza, 2019)، تحصیلات و آموزش‌های حرفه‌ای (Qian et al., 2016)، داشتن الگو و الگوبرداری از رفتارهای شجاعانه انجام‌شده (Lester & Pury, 2011)، خودکارآمدی (Schilpzand et al., 2015)، احساس مسئولیت (Ogunfowora et al., 2021)، اعتمادبه‌نفس بالا (Magnano et al., 2017)، نوع استخدام و سابقه فرد (محمدظاهری و همکاران، ۱۳۹۸) نیز هر یک بر رفتار شجاعانه کارکنان اثرگذار است. ویژگی‌های فردی مقدمات شجاعت هستند. زیرا می‌توانند رفتارهای شجاعانه را ترویج کنند یا مانع شوند.

عوامل ساختاری مؤثر بر شجاعت کارکنان شامل مأموریت، ساختار، فناوری، ماهیت محیط، سیستم انگیزشی، سبک رهبری، جو سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌های بروکراتیک، سلسله مراتب اختیارات، تقسیم‌بندی مشخصات کار و رویه هستند. ویژگی‌های سازمانی چارچوب ساختاری محیط کار فرد را توصیف می‌کند (Raelin, 1984). ویژگی‌های فیزیکی شغل (Meyer et al., 2010)، آزادی عمل و اختیار تصمیم‌گیری موجود در سازمان (Howard & Cogswell, 2018)، شرح شغل (محمدظاهری و همکاران، ۱۳۹۸)، استقلال فرد در محیط سازمان (صفرزاده و کریم‌داد، ۱۳۹۹)، داشتن قدرت و اختیار و اعتماد سازمانی (Sen & Meret, 2020)، حمایت سازمانی (Detert & Bruno, 2017)، جو اخلاقی سازمانی (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹)، فرهنگ سازمانی (Howard, 2021)، سیستم انگیزشی سازمان (Lester & Pury, 2011)، سیستم‌های تشویق و پاداش سازمان (Pury et al., 2007)، پاسخ سازمانی (Comer & Sekerka, 2017)، مأموریت سازمان (Kilmann et al., 2013)، ساختار سازمان (Koerner, 2014)، سبک و رفتارهای رهبری در سازمان (Hannah et al., 2011)، نظارت سوءاستفاده‌گرایانه مدیران یا سرپرستان (Mostafa, 2019)، قوانین و الزامات سازمان (Serrat, 2017)، روابط اجتماعی قوی بین همکاران (Yang & Milliren, 2010)، داشتن شبکه اجتماعی و تشکیل ائتلاف بین همکاران (Holzer & Tritsch, 2012) نیز تمایل کارکنان به انتخاب رفتار شجاعانه را افزایش می‌دهند.

عوامل موقعیتی نشان می‌دهند که درک عمیق از پدیده شجاعت مستلزم آگاهی از عوامل موقعیتی و شخصی است که باعث تشویق یا بازدارندگی فرد از رفتار شجاعانه می‌شود. تنها در این صورت است که پتانسیل طراحی مداخلات مؤثر برای ترویج این نوع رفتار به دست خواهد آمد (Halmburger et al., 2017). خواسته‌های موقعیتی به‌شدت بر بروز رفتار شجاعانه تأثیر می‌گذارند (Mcmillan & Rachman, 1988). از جمله این عوامل می‌توان به هنجارهای برجسته گروهی (Qian et al., 2016)، فشار و چارچوب‌های گروهی (Nemeth & Chiles, 1988)، تحت فشار قرار گرفتن توسط یک موقعیت خاص (Rijamampianina, 2018)، جالب و مهم بودن رویداد (Lester & Pury, 2011) اشاره کرد. ویژگی‌های موقعیتی در اینجا به عنوان نشانه‌های ضمنی یا صریح ارائه‌شده توسط نهادهای خارجی در مورد مطلوبیت رفتارهای بالقوه از جمله شجاعت تعریف می‌شود.

عوامل محیطی بیانگر عوامل خارج از محیط سازمان هستند که توانایی تأثیرگذاری بر رفتارهای سازمانی را دارند؛ مثل محیط‌های اجتماعی بزرگ‌تری که فرد در آن زندگی و کسب تجربه می‌کند (Tkachenko et al., 2018)، آشفته‌گی‌های موجود در محیط اجتماعی (محمداظه‌ری و همکاران، ۱۳۹۸)، فرهنگ ملی (Ghatterjee et al., 2019)، نظام سیاسی حاکم بر جامعه (Campos, 2012)، و زمینه‌های خانوادگی اجتماعی که فرد در آن پرورش یافته است (Miller & Breton-Miller, 2017). در محیط‌های اجتماعی آشفته فشارهای اجتماعی می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد و باعث شود آن‌ها از ابراز نظرات و انتقادات خود بترسند و در نتیجه شجاعت کمتری از خود نشان دهند. در نظام‌های سیاسی سرکوبگر کارکنان رفتارهای محافظه‌کارانه از خود نشان خواهند داد؛ درحالی‌که در نظام‌های سیاسی که مردم در آن احساس امنیت و آزادی بیشتر می‌کنند احتمال بروز شجاعت هم در جامعه هم در محیط کار افزایش می‌یابد. همچنین تربیت دوران کودکی، تجربیات اولیه، و تحصیل در مدرسه ممکن است نقش اصلی را در ایجاد یا سرکوب ویژگی‌هایی مانند ریسک‌پذیری، پشتکار، اعتمادبه‌نفس، و سایر متغیرهای شکل‌دهنده شجاعت ایفا کنند.

انتخاب رفتارهای شجاعانه می‌تواند پیامدهای مثبت برای فرد داشته باشد؛ همچون کسب آرامش خاطر (Detert & Bruno, 2017)، کاهش احساس اضطراب (Mert et al., 2021)، کاهش اصطکاک بین جنبه‌های خود و هویت اجتماعی (Howard & Reiley, 2020)، تقویت نوآوری و خلاقیت فردی (Bibi & Afsar, 2020)، توسعه سرمایه اجتماعی و افزایش سرمایه روان‌شناختی برای فرد (فالوندی و کوشکی، ۱۳۹۹)، ایجاد رضایت کلی از زندگی (Tkachenko et al., 2018)، و پیشرفت و رشد شغلی و رشد جو سازمانی مناسب و ارتقای اثربخشی سازمانی (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین انتخاب رفتار شجاعانه دارای پیامدهای مثبتی برای سازمان است؛ مانند تحقق عدالت و خرد عملی در سازمان (Fowers et al., 2021)، بروز رفتارهای اخلاقی‌تر در سازمان (Bibi & Afsar, 2020)، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و داشتن یک جامعه خوب و سالم (Detert & Bruno, 2017)، کاهش سکوت سازمانی (محمداظه‌ری و همکاران، ۱۳۹۸)، افزایش رفتارهای افشاگری و سوت‌زنی (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰)، و مداخله برای کاهش قلدری در سازمان (Cason et al., 2020). انتخاب رفتارهای شجاعانه پیامدهای مثبتی برای جامعه نیز دارد؛ مانند کسب مزیت‌های رقابتی پایدار در عرصه‌های بین‌المللی (Sen & Meret, 2020)، مهم دانستن مصالح جمعی و مسئولیت‌پذیری در قبال مسائل جامعه (جهانگیری و محمدی، ۱۳۹۵). رفتار شجاعانه اما می‌تواند برای عامل آن برخی پیامدهای منفی مثل آسیب‌های جسمی و روانی یا اخراج از محل کار (Detert & Bruno, 2017) به همراه داشته باشد. افرادی که در محیط کار شجاعانه رفتار می‌کنند ممکن است روابط اجتماعی خود با همکاران، فرصت‌های ارتقا و دریافت پاداش، و سایر مزایا را از دست بدهند. حتی در شرایط خاص شجاعت باعث می‌شود آن‌ها شغل خود را از دست بدهند.

پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر به مدیران سازمان و سیاست‌گذاران در ایجاد بسترهای لازم برای افزایش شجاعت در محیط‌های کار کمک می‌کند. در ارتباط با مقوله عوامل فردی به عنوان مهم‌ترین عامل می‌توان به مدیران پیشنهاد کرد دانش و مهارت کارکنان را از طریق آموزش افزایش دهند. در زمان استخدام و گزینش نیروی انسانی مورد تقاضای سازمان به دنبال افرادی باشند که ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با شجاعت را داشته باشند. مدیران می‌توانند از آزمون‌های روان‌شناسی برای ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با شجاعت استفاده کنند.

دومین عامل مؤثر بر شجاعت در محل کار عوامل ساختاری است. مدیران باید سیستمی را برای ارائه بازخورد سازنده و مثبت به کارکنان در مورد رفتارهایشان ایجاد کنند. برای کارکنانی که به طور مداوم رفتارهای شجاعانه از خود نشان می‌دهند پاداش‌های مادی و معنوی در نظر گرفته شود و اقدامات لازم برای تأمین رفاه و امنیت آن‌ها انجام شود. مدیران باید از وجود سازمان‌های غیر رسمی در سازمان آگاه باشند و از دشمنی با آن پرهیز کنند.

عامل بعدی شناسایی‌شده مؤثر بر شجاعت عوامل موقعیتی است. مدیران باید هنجارهای اخلاقی را در سازمان‌ها برجسته کنند. مدیران می‌توانند به صورتی روشن و واضح نوع رفتار مطلوب را ابراز کند، به صورت منظم رفتارهای مورد نظر و برتر را تقویت کنند، و برای رفتارهای مطلوب و قابل قبول پاداش‌هایی در نظر بگیرند.

عوامل محیطی آخرین پیشایند شناسایی شده در این پژوهش است. به سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را برای ارتقای فرهنگ شجاعت در سازمان‌ها ارائه دهند. این برنامه‌ها به مدیران و کارکنان در مورد چگونگی ایجاد فضایی امن و حمایتی، تشویق به ریسک‌پذیری، و گزارش‌دهی تخلفات آموزش می‌دهد.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود شرایط مرزی و مکانیسم‌های اثرگذاری پیشایندهای شناسایی شده در این مطالعه را مورد تحقیق و بررسی قرار دهند. همچنین راهبردهای لازم برای افزایش تأثیرگذاری پیشایندهای شناسایی شده جهت افزایش رفتارهای شجاعانه در محل کار یکی از موضوعات مهم برای پژوهش آتی است.



منابع

- جهانگیری، جهانگیر و محمدی، نسرين (۱۳۹۵). بررسی عوامل اجتماعی مرتبط با شجاعت اجتماعی (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه شیراز). *مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی*، ۵(۲)، ۹-۳۰.
- حسن پور، اکبر؛ عبدالمهی، بیژن؛ جعفری نیا، سعید و سهرابی، فاطمه (۱۳۹۹). طراحی الگوی شجاعت مدیریتی در سازمان های دولتی با رویکرد داده بنیاد. *آینده پژوهی مدیریت*، ۳۱، ۱۳۵-۱۵۳.
- سپهوند، رضا؛ نظریوری، امیر هوشنگ و فعلی، راضیه (۱۴۰۰). اثر فاصله قدرت بر قصد افشاگری کارکنان با نقش میانجی شجاعت اخلاقی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۹(۱)، ۴۷-۷۱.
- صفرزاده، محمدحسین و کریم داد، علی رضا (۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر بر شجاعت اخلاقی حسابرسان داخلی. *دانش حسابداری مالی*، ۷(۱)، ۱۳۵-۱۵۵.
- محمدظاهری، محمد؛ وحدتی، حجت؛ سپهوند، رضا و نظریوری، امیر هوشنگ (۱۳۹۸). مدل سنجش شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان های دولتی ایران. *پژوهش های مدیریت انتظامی*، ۱۴، ۴۵۵-۴۷۶.
- Baumert, A., Li, M., Sasse, J., & Skitka, L. (2020). Standing up against Moral Violations: Psychological Processes of Moral Courage. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1-3.
- Bibi, A. & Afsar, B. (2020). Behavioural courage and its effect on innovative work behaviour of public sector employees: the role of managerial position and gender. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 6, 124-142.
- Campos, L. P. (2012). Cultivating Cultures of Courage with transactional Analysis. *Transactional Analysis Journal*, 42, 209-219.
- Cason, D. D., Casini, A., & Hellemans, C. (2020). Moral Courage Fostering Bystander Intervention against Workplace Bullying: Findings form an Exploratory Study with a Video-Vignette Procedure. *International Journal of Bullying Prevention*.
- Chowdhury, R. M. & Septianto, F. (2023). Recruiting volunteers: the roles of fear, hope and courage. *European Journal of Marketing*, 57(1), 226-257.
- Comer, D. R. & Sekerka, L. E. (2017). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*, 1-15.
- Detert, J. R. & Bruno, E. A. (2017). Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 1-104.
- Finfgeld, D. L. (1995). The Role of Courage in the Management of Chronic Illness. *The online Journal of Knowledge Synthesis for Nursing*, 2, 1-10.
- Ghatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Ghakraborty, S., & Hardin, A. (2019). Information Technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *Journal of Strategic Information Systems*, 1-20.
- Greitemeyer, T., Osswald, S., Fischer, P., & Frey, D. (2007). Civil courage: Implicit theories, related concept and measurement. *The Journal of Positive Psychology*, 2, 115-119.
- H. Goud, N. (2005). Courage: Its Nature and Development. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 44, 102-116.
- Halmburger, A., Baumert, A., & Schmitt, M. (2017). Everyday Heroes: Determinants of Moral Courage. In S. T. Allison, G. R. Goethals, & R. M. Kramer, *Handbook of Heroism and Heroic Leadership* (pp. 165-184). New York: Aylor & Francis Group.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 555-578.
- Harbour, M. & Kisfalvi, V. (2014). In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage. *J Bus Ethics*, 493-515.
- Hassanpour, A., Abdolahi, B., Jafarinia, S., & Sohrabi, F. (2019). Desining a Model of Managerial Courage in Public Organizations whit the Grounded Theory approach. *Journal of Future Studies Management*, 31, 135-153. (in Persian)
- Holzer, J. V. & Tritsch, J. L. (2012). Moral Courage in Organizations: Doing the Right Thing at Work by Debra R. Comer and Gina Vega (Eds). *Organization Management Journal*, 9, 142-144.
- Howard, M. C. (2018). Applying the approach/avoidance framework to underatand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. *The Journal of Positive Psychology*, 1-15.
- Howard, M. C. (2021). Identifying social courage antecedents and mediating effects: Applying the HEXACO and approach/avoidance frameworks. *Personality and Individual Differences*, 173, 1-8.
- Howard, M. C., Forde, W., Whitmore, J., & Lambert, E. V. (2022). "I alone can fix it": is social courage a bright side of narcissism?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(4), 692-723.

- Howard, M. C. & Cogswell, J. E. (2018). The left of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. *The Journal of Positive Psychology*, 1-17.
- Howard, M. C., Forde, W., Whitmore, J., & Lambert, E. V. (2022). "I alone can fix it": is social courage a bright side of narcissism?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(4), 692-723.
- Jahangiri, J. & Mohammadi N. (2016). The study of Factors Related to social courage (Case study: Shiraz University Students). *Socio-Cultural Development Studies*. 5(2), 9-30. (in Persian)
- Kalttinen, 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.
- Kaysers, D. N., Greitmeyer, T., Fischer, P., & Frey, D. (2010). Why mood affects help giving, but not moral courage: Comparing two types of prosocial behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 40, 1136-1157.
- Khelil, I., Akrouf, O., Hussainey, K., & Noubbigh, H. (2018). Breaking the silence: An empirical analysis of the drivers of internal auditors' moral courage. *International Journal of Auditing*, 22(2), 268-284.
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*, 25, 15-23.
- Koerner, M. M. (2014). Courage as Identity Work: Accounts of Workplace Courage. *Academy of Management Journal*, 57, 63-93.
- Lester, P. B. & Pury, C. (2011). What Leaders Should Know About Courage? In *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services and First Responders* (pp. 21-39). US Army Research. 347.
- Li, H., Guo, J., Ren, Z., Bai, D., Yang, J., Wang, W. & Gao, J. (2024). Moral courage level of nurses: a systematic review and meta-analysis. *BMC nursing*, 23(1), 530.
- Magnano, P., Lodi, E., Zammiti, A., & Patrizi, P. (2021). Courage, Career Adaptability, and Readiness as Resources to Improve Well-Being during the University-to-Work Transition in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-16.
- Mansur, J., Sobral, F., & Islam, G. (2020). Leading with moral courage: The interplay of guilt and courage on perceived ethical leadership and group organizational citizenship behaviors. *Business Ethics a European Review*, 1-15.
- McMillan, T. & Rachman, S. J. (1988). Fearlessness and Courage in Paratroopers Undergoing Training. *Department of Psychology*, 373-378.
- Mert, I. S., Sen, C., & Alzghoul, A. (2021). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 3-19.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010, January). A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences. *Journal of Management*, 36, 121-140.
- Miller, D. & Breton-Miller, I. L. (2017). Sources of Entrepreneurial Courage and Imagination: Three Perspectives, Three Contexts. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 667-675.
- Mohamad-Zaheri, M., Vahdati, H., Sepahvand, R., Nazarpouri, A.H. (2018). A model of measuring the moral courage of senior managers in Iran's public organizations. *Police Management Studies Quarterly*, 14, 455-476. (in Persian)
- Mkheimer, I. M., Selem, K. M., Shehata, A. E., Hussain, K., & Perez, M. P. (2022). Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 203-222.
- Mostafa, A. M. (2019). Abusive supervision and moral courage: does moral efficacy matter?. *PSU research review*, 3(2), 145-155.
- Nemeth, C. & Chiles, C. (1988). Modelling courage: The role of dissent in fostering independence. *European Journal of Social Psychology*, 18(3), 275-280.
- Nkouka, A. O. & Ougnounza, L-M. L. (2019). Courage, Determination and Perseverance: A Psychological Approach of Amos Tutuolas: the Witch Herbalist of the Remote Town. *Didactique, Sciences Cognitives ET Litterature*, 34-60.
- Ogunfowora, B., Maerz, A., & Varty, C. T. (2021). How do leaders foster morally courageous behavior on employees? Leader role modeling, moral ownership, and felt obligation. *Journal of Organizational Behavior*, 483-503.
- Pury, C. L. & Hensel, A. D. (2010, January). Are courageous actions successful actions?. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 62-72.
- Pury, C. S., Kowalski, R. M., & Spearman, J. (2007). Distinctions between general and personal courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2, 99-114.
- Qian, S., Wang, W., & Ye, M. (2016). The Courage in Human Nature: Re-Picking up and highlighting the Ancient Virtue from Psychological Perspective. *Advances in Psychology*, 6, 158-168.

- Quinn, R. W. & Worline, M. C. (2008). Enabling Courageous Collective Action: Conversational form United Airlines Flight 93. *Organization Science*, 19, 497-516.
- Rate, C. R. & Sternberg, R. J. (2007). When good people do nothing: A failure of courage. In J. Langan-Fox, C. L. Cooper, & R. J. Kimoski, *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 3-21). Northampton: MA: Edward Elgar.
- Schilpzand, P., Hekman, D. R., & Mitchell, T. R. (2015). An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage. *Organization Science*, 26, 52-77.
- Schwartz, A. (2017). Courage. In A. Schwartz. *Developing Leaders for Positive Organizing* (pp. 83-94). Emerald.
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R., & Charnigo, R. (2009). Facing Ethical Challenges in the Workplace: Conceptualizing and Measuring Professional Moral Courage. *Journal of Business Ethica*, 89, 565-579.
- Sen, C. & Meret, I. S. (2020). Courage Management: Courage as a Management. In H. Babacan, & R. Inan, *Social and Humanities sciences Theory, Current Researches and New Trends* (pp. 160-183). Cetinje-Montenegro.
- Serrat, O. (2017). Moral Courage in Organizations. In O. Serrat, *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 489-497). Springer, Singapore.
- Sepehvand, R., Nazarpouri, A., & Feli, R. (2021). The Effect of Power Distance on Employee Whistleblowing Intention with the Mediating Role of Moral Courage. *Organizational Culture Management*, 19(1), 45-71. (in Persian)
- Smidt, A. M., Adams-Clark, A. A., & Freyd, J. J. (2023). Institutional courage buffers against institutional betrayal, protects employee health, and fosters organizational commitment following workplace sexual harassment. *Plos one*, 18(1). 1-25
- Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2018). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Manangement and Organization*, 1-17.
- Yang, J. & Milliren, A. (2010). *The Psychology of Courage: An Adlerian Handbook for Healthy Social Living 1st Edition*. New York: NY: Routledge Taylor & Francis Group.