



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:

پساایندها،

پیشایندها،

شجاعت،

فرا ترکیب،

محل کار.

هدف: سازمان ها و افراد با اجبار و فشارهای فزاینده روبه رو هستند و اقدام شجاعانه پاسخی مهم و مورد نیاز به این فشارها در موقعیت های مختلف است. هدف این پژوهش شناسایی پیشایندها و پساایندهای شجاعت در محل کار از طریق بررسی مطالعات پیشین است.

روش: پژوهش از طریق تحلیل فرا ترکیب پژوهش های انجام گرفته در این حوزه انجام شد. انتخاب نمونه ها با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند ملاک مدار به عمل آمد. در نهایت از روش آنتروپی شانون برای تبدیل داده های کیفی به کمی و وزن دهی و رتبه بندی شاخص ها استفاده شد.

یافته ها: پیشایندهای شجاعت در محل کار در چهار مقوله اصلی شناسایی شدند که به ترتیب اولویت عبارتند از: عوامل فردی، سازمانی، موقعیتی، محیطی. پساایندهای شجاعت در محل کار نیز در دو مقوله اصلی، شامل پساایندهای مثبت و منفی، دسته بندی شدند.

نتیجه: نتایج تحقیق به کسب و کارها و مدیران سازمان ها امکان می دهد تا با درک اهمیت شجاعت در محل کار و شناخت پیشایندهای شجاعت عواملی را که موجب تسهیل بروز شجاعت می شود توسعه دهند و از پساایندهای مثبت آن بهره مند شوند.

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

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

© نویسندگان. ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
DOI: <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 گفتمان‌ها 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

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

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 پیشایندی و پسایندی 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 درک‌شده	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
عوامل فردی	زمینه‌های تربیتی فرد	سن و متأهل بودن	M12, M12, M18, M89, M76, M23, M17, M105
		تربیت دوران کودکی	M3, M17
عوامل موقعیتی	ویژگی‌های موقعیت یا بستر رویداد	مسئولیت‌های خانوادگی	M12, M76, M29, M28
		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
عوامل موقعیتی	ماهیت رویداد	مواجهه با خطر و تهدید	M8, M75, M76, M16
		انسجام	M81, M2, M96, M61
عوامل موقعیتی	ماهیت رویداد	چالش اخلاقی	M40
		ارزشمندی بالای رویداد	M113
عوامل موقعیتی	ویژگی‌های شغلی	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
عوامل موقعیتی	جو سازمانی	طراحی شغل	M18, M12
		سازگاری شغلی	M112
عوامل موقعیتی	جو سازمانی	حمایت سازمانی	M10, M7, M5, M76, M61, M30, M44, M13, M36, M18, M77, M17, M55
		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
عوامل ساختاری	سیستم انگیزشی سازمان	هم‌سوایی ارزش با چشم‌انداز	M30, M64, M555
		اشتراک داستان‌های شجاعت	M97, M17
عوامل ساختاری	سیستم انگیزشی سازمان	مأموریت سازمان	M12, M50, M55
		ارزش‌های سازمانی	M17, M55
عوامل ساختاری	سیستم انگیزشی سازمان	سبک رهبری	M30, M74, M41, M12, M50, M26, M58, M62, M21, M22, M18, M17, M83, M58
		شجاعت رهبر	M17, M30, M74, M22
عوامل ساختاری	سیستم انگیزشی سازمان	توانمندسازی روانی	M110
		سلسله مراتب اختیارات	M12, M22, M42, M52
عوامل ساختاری	سیستم انگیزشی سازمان	رویه‌های بروکراتیک سازمان	M12, M36, M92, M17, M55
		توانمندسازی ساختاری	M110
عوامل ساختاری	سیستم مدیریت منابع انسانی	ارزیابی عملکرد	M10, M17
		بسیج منابع سازمانی	M75, M36
عوامل ساختاری	سیستم انگیزشی سازمان	عملکردهای نظارتی	M37, M98, M91, M57
		روابط اجتماعی قوی	M12, M44, M69, M52, M31, M36, M59, M37, M10
عوامل محیطی	عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه	تشکیل ائتلاف رسمی	M75, M64, M36, M59
		عوامل اجتماعی	M88, M17
عوامل محیطی	عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه	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		
	دستاوردهای سازمانی	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		
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			
دستاوردهای فراسازمانی	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		
	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	آسیب‌های فردی منفی	پیامدهای 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:

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

$$d_j = 1 - E_j \quad w_j = d_j / \sum d_j \quad \text{رابطه (۲)}$$

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 Wj	عدم اطمینان Ej	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	-۰/۰۹	-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	-۰/۰۳۵۲	-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	-۰/۰۴۰۸	-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	-۰/۰۱۹۸	-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

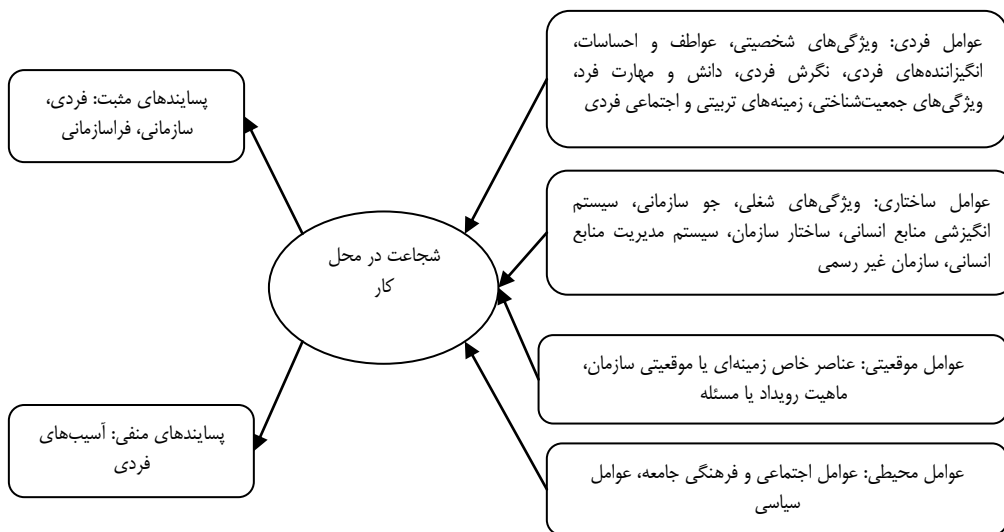
ادامه جدول ۴.

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)	عوامل ساختاری (۲)		
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				
۶	۲	۱	-۰/۰۲۷۳	-۷/۵۰۵۸	۱۳	حمایت سازمانی	جو سازمانی (۲)			
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	سیستم انگیزشی سازمان (۱)			
۱۱	۶	۲	-۰/۰۱۳۰	-۳/۰۶۶۱	۷	سیستم های تشویق و پاداش				
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	سیستم انگیزشی سازمان (۱)	عوامل ساختاری (۲)
۱۶	۱۱	۵	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	اشتراک‌گذاری داستان‌ها شجاعت		
۱۵	۱۰	۴	-۰/۰۰۵۵	-۰/۷۴۱۸	۳	مأموریت سازمان		
۱۶	۱۱	۵	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	ارزش‌های سازمانی		
۵	۱	۱	-۰/۰۲۹۹	-۸/۳۱۶۷	۱۴	سبک رهبری (رفتارهای رهبر)		
۱۴	۹	۳	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	شجاعت رهبر	سیستم مدیریت منابع انسانی (۶)	عوامل محیطی (۴)
۱۴	۹	۲	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	سلسله مراتب اختیارات		
۱۳	۸	۱	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	رویه‌های بروکراتیک سازمان		
۱۶	۱۱	۲	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	ارزیابی عملکرد		
۱۶	۱۱	۲	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	بسیج منابع سازمانی		
۱۴	۹	۱	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	عملکردهای نظارتی و کنترلی	سازمان‌های غیر رسمی (۴)	عوامل محیطی (۴)
۹	۵	۱	-۰/۰۱۷۵	-۴/۴۵۱۳	۹	روابط اجتماعی قوی بین همکاران		
۱۴	۹	۲	-۰/۰۰۷۲	-۱/۲۴۸۲	۴	داشتن شبکه اجتماعی و تشکیل ائتلاف		
۱۶	۲	۲	-۰/۰۰۴۲	-۰/۳۱۲۰	۲	عوامل اجتماعی		
۱۳	۱	۱	-۰/۰۰۹۰	-۱/۸۱۱۴	۵	فرهنگ ملی		

در آخرین مرحله از تحلیل فرا ترکیب، نتایج تحلیل و الگوی استخراج شده 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، اعتماد به نفس، نقاط قوت شخصیت، هنجارهای برجسته اجتماعی، و سبک رهبری با بیشترین فراوانی مهم‌ترین کدهای استخراج شده 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)، آشفستگی‌های 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؛ عبدالهی، 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 Tutuola's: 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.