

## ارائه الگوی توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان

نوراله پاک‌نژاد<sup>۱</sup>، دکتر وحید چناری<sup>۱\*</sup>، دکتر سید رسول آقا داود<sup>۲</sup>، دکتر سید علی اکبر احمدی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۹/۱۰/۱۵، تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۱۶)

### چکیده

**زمینه:** سازمان‌های دولتی با توجه به ماهیت و هدف خود نیازمند کارکنانی هستند که با وجود تهدیدات فراوان و قرار گرفتن کارکنان تحت فشارهای گوناگون نظیر از دست دادن برخی امتیازها، بازهم به هنگام تصمیم‌گیری، شجاعت اخلاقی خود را حفظ کنند. این پژوهش با هدف ارائه مدل توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان در راه‌آهن جمهوری اسلامی انجام شده است.

**روش:** پژوهش حاضر با رویکرد توسعه‌ای و کاربردی است و با روش کیفی انجام شد (تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار). جامعه آماری خبرگان حوزه راه‌آهن بودند که ۲۰ نفر از با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شده و از طریق دانش موجود در زمینه شجاعت اخلاقی و مصاحبه نیمه ساختاریافته، ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار احصاء شدند سپس با غربال آن‌ها با روش دلفی فازی، مهم‌ترین مؤلفه‌ها انتخاب شدند و با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری الگوی توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان تبیین شده است.

**یافته‌ها:** در این پژوهش مجموعه مؤلفه‌های توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان به تعداد ۶۶ مؤلفه احصاء گردید. سپس با استفاده از الگوی ساختاری تفسیری در ۵ بعد (ابعاد فردی، سازمانی، شغلی، مدیریتی و محیطی) قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** در این پژوهش مدلی به‌منظور توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان ارائه که این مدل دارای دو سطح است، در سطح اول شامل بعد (محیطی) و در سطح دوم شامل ابعاد (فردی، مدیریتی، سازمانی و شغلی) است. همچنین با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری ابعاد در این مدل بعد محیطی به‌عنوان متغیر مستقل کلیدی محسوب شده و ابعاد (فردی، مدیریتی، سازمانی و شغلی) به‌عنوان متغیرهای واسطه‌ای یا پیوندی در توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان به حساب می‌آیند که دارای قدرت اثرگذاری و اثرپذیری زیاد می‌باشند.

**کلید واژگان:** شجاعت اخلاقی، بعد فردی، بعد سازمانی، راه‌آهن

### سر آغاز

همچنین یکی از مهم‌ترین عوامل برای افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان این است که باید زمینه بروز شجاعت اخلاقی حرفه‌ای را در کارکنان ایجاد و تقویت نمود (۴).

نظر به اهمیت موضوع شجاعت اخلاقی در بعد سازمانی و بخصوص توسعه کارکنان به‌عنوان نیروی محرکه سازمان‌ها تلاش شد ضمن بررسی پیشینه پژوهش به جهت توسعه شجاعت اخلاقی مدلی ارائه گردد که ابعاد مختلف را در نظر داشته باشد. تحقیقاتی اندکی در خصوص شجاعت اخلاقی و چگونگی توسعه آن صورت گرفته است و اکثر این تحقیقات به‌صورت تک‌بعدی به مسئله پرداخته‌اند.

رفتارهای غیراخلاقی چهره و اعتبار سازمان‌ها را تخریب کرده و از اعتماد عمومی می‌کاهند و زمینه را برای تخلفات گسترده‌ای همچون اختلاس، رشوه و تضییع حقوق عمومی فراهم می‌آورند (۱). برخی از پژوهشگران معتقدند باید تغییری که خواستار انقلاب شخصیتی و بازنگری در وجدان و ارزش‌های اعضای سازمان است را تحریک کرد (۲). دستیابی به توسعه شخصیتی کارکنان می‌تواند ارزش یک سازمان را افزایش دهد. آنچه در یک سازمان می‌تواند ارزشمندتر از آموزش اخلاق و مهارت‌آموزی برای اجرای دقیق و متمرکز قوانین سازمان باشد، تلاش برای ساخت قدرت اخلاقی در بین کارکنان است (۳).

## روش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توسعه‌ای است با استفاده از روش کیفی، جامعه آماری خبرگان حوزه راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، از بین جامعه مورد نظر نمونه ۲۰ تن از خبرگان به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی با اشباع نظری به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد. انتخاب تعداد خیره متناسب با روش پژوهش ساختاری تفسیری مبتنی بر پژوهش انجام شده ۱۵ الی ۲۵ تن است (۸ و ۱۳).

خبرگان به جهت نیاز پژوهش به شناخت کافی از شرایط سازمان‌های دولتی و بخصوص سازمان مورد مطالعه و همچنین کمک به انتقال دانش و دیدگاه‌های خود، به شرط داشتن این شرایط انتخاب شدند ۱: حداقل سابقه ۱۵ سال کار در سازمان راه‌آهن ۲- انجام اقدام شجاعانه‌ای در طول خدمت یا داشتن دانش در زمینه پژوهش حاضر ۳: حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی.

اطلاعات جمعیت شناختی نمونه از لحاظ جنسیت، ۱۶ نفر مرد و ۴ نفر زن می‌باشند. از حیث مدرک تحصیلی، ۹ نفر (۴۵٪) مشارکت‌کنندگان دارای مدرک تحصیلی دکتری، ۸ نفر (۴۰٪) مشارکت‌کنندگان دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس، ۳ نفر (۱۵٪) مشارکت‌کنندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس. همچنین، از نظر سمت سازمانی در دو بخش اداری و عملیاتی تعداد ۱۲ نفر (۶۰٪) در مشاغل عملیاتی و تعداد ۸ نفر (۴۰٪) در مشاغل اداری بودند.

در این پژوهش ابتدا از دانش موجود و پژوهش‌های انجام شده در حوزه شجاعت اخلاقی، ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار در توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان با رویکرد تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار استخراج شد. در ادامه مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان بر مبنای تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار نیز انجام شد در مرحله بعد با استفاده از روش دلفی فازی شاخص‌ها توسط خبرگان غربال شدند سپس روایی ابعاد انتخاب شده و تناسب شاخص‌ها با ابعاد با هم با استفاده از روش دلفی فازی صورت پذیرفت. برای تأیید و غربالگری شاخص‌ها، از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه پذیرش صورت گرفت. مقدار آستانه پذیرش به میزان ۰/۷۰. با استفاده از فرمول مینکوفسکی صورت پذیرفت.

در مرحله بعد، پرسشنامه ماتریس مدل‌سازی ساختاری تفسیری بین خبرگان توزیع شد و از آن‌ها خواسته شد مطابق با راهنمای موجود در پرسشنامه، خانه‌های مرتبط با آن را تکمیل کنند. با توجه به نیاز به تحلیل گروهی پرسشنامه‌ها برای ادغام دیدگاه خبرگان، پس از تعیین تکلیف خانه‌های پرسشنامه، ماتریسی توسط خبرگان به صورت درج اعداد صفر و یک، درایه‌های متناظر تمام ماتریس‌های پر شده در پرسشنامه با یکدیگر جمع شد و از ماتریس حاصله مقدار مد، تعیین شد. هر خانه‌ای که بزرگ‌تر از مد بود مقدار یک و اگر مساوی یا کوچک‌تر بود عدد صفر گذاشته شد. سپس ماتریس حاصل، با استفاده از روش سازگاری به ماتریس نهایی تبدیل شد (۹).

در پژوهشی بیان شده است از جمله مهم‌ترین جنبه‌های اخلاقی در سازمان، فضیلت سازمانی و شجاعت اخلاقی حرفه‌ای است. در این پژوهش که باهدف تحلیل کانونی رابطه بین ابعاد فضیلت سازمانی و مؤلفه‌های شجاعت اخلاق حرفه‌ای در بین اعضای هیئت‌علمی در یک دانشگاه انجام شده، نتایج به‌دست‌آمده، تحلیل همبستگی کانونی با ۹۹ درصد احتمال وجود همبستگی بین دو مجموعه مؤلفه‌های شجاعت اخلاقی با ابعاد فضیلت سازمانی را تأیید می‌کند (۵). در پژوهشی دیگر محققین معتقدند برای درک یک‌شکل عملی‌تر از شجاعت اخلاقی، پژوهش‌های فراوانی نیاز است تا مشخص شود، چگونه چالش‌های اخلاقی به‌طور مؤثر در محیط‌های سازمانی مدیریت می‌شوند. آن‌ها در مدل خود پنج بعد شامل: ۱- ضرورت اخلاق (مدیر شرایط را برای انجام اقدام با شجاعت اخلاقی مناسب در نظر گیرد)، ۲- ارزش‌های متعدد (به هنگام انجام اقدام فرد ارزش‌های سازمانی، فردی و محیطی را در نظر بگیرد) ۳- تحمل تهدیدات (فرد در مواجهه با تهدیدها و خطرات تاب‌آوری داشته باشد) ۴- فراتر رفتن از انطباق و مرزهای قانونی سازمان (روی مواضع اخلاقی خود بایستد حتی اگر قوانین سازمان مانع اقدامات او شوند) ۵- اهداف اخلاقی (هدف از اقدامات فرد حفظ اخلاق و ارتقای آن باشد) (۳).

در پژوهشی دیگر بیان می‌دارد شجاعت اخلاقی لزوماً در یک زمینه کلی عمل مثبت ایجاد نمی‌کند بلکه ممکن است در رابطه با هنجارهای شخصی یا گروهی متفاوت باشد. در نتیجه، شجاعت اخلاقی را نمی‌توان به‌صورت ثابت و جهانی مثبت توصیف کرد. چگونگی درک شجاعت اخلاقی منوط به افکار یا نظرات شخص یا گروهی است که از مفهوم شجاعت اخلاقی استفاده می‌کند. باوجود جنبه نسبی این مفهوم، شجاعت اخلاقی به‌مثابه چیزی مثبت در فرهنگ‌ها تلقی می‌شود (۶). به‌منظور سنجش شجاعت اخلاقی مدیران پژوهشی صورت گرفته است که ابعاد فردی، سازمانی، شغلی، محیطی و مدیریتی را در نظر گرفته است (۷). داشتن شجاعت اخلاقی در کارکنان و مدیران که باوجود پیامدهای منفی شغلی و سازمانی برای آن‌ها بر روی مواضع و اصول صحیح اخلاقی خود استقامت داشته باشند می‌تواند در تدوین موفق یک راهبرد جامع و فراگیر بررسی شود و ضمانت اجرای موفق راهبردها و سیاست‌گذاری‌ها با تقویت شجاعت اخلاقی کارکنان و مدیران نیز مورد نظر قرار گیرد. از سوی دیگر سازمان‌های دولتی با توجه ماهیت خدمت‌رسانی و تلاش برای تحقق عدالت اجتماعی در صورت استفاده از کارکنان و مدیرانی که در زمینه شجاعت و اخلاق شرایط مطلوبی ندارند در رسیدن به اهداف خود دچار چالش شده و نارضایتی عمومی در سطح جامعه از عملکرد آن‌ها افزایش می‌یابد (۸).

در پژوهش حاضر تلاش می‌شود با بهره‌گیری از دانش موجود شجاعت اخلاقی و روش‌های پژوهشی معتبر به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود ۱- مهم‌ترین ابعاد و شاخص‌های اثرگذار بر توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران چیست؟ ۲- مدل معتبر از عوامل مؤثر بر توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

یافته ها

کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) در اختیار خبرگان قرار گرفت. در مرحله بعد و از میان مؤلفه‌های انتخابی توسط خبرگان بار دیگر به شیوه دلفی فازی از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با دسته‌بندی مؤلفه‌های منتخب در ۵ بعد عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل محیطی و عوامل شغلی و همین‌طور تناسب مؤلفه‌های قرار گرفته در هر بعد با بعد مربوطه اعلام کنند. این ۵ بعد برگرفته از پژوهش‌های (۷-۱۰-۱۱-۱۲) است.

با استفاده از مطالعه پیشینه پژوهش و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان مؤلفه‌های شجاعت اخلاقی استخراج شد. در میان ۱۹۸ گزاره استخراجی مرتبط با توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان برخی از آن‌ها تکراری و برخی دیگر دربرگیرنده چند گزاره دیگر بودند که در این رابطه گزاره‌های تکراری حذف و گزاره‌هایی که به لحاظ محتوا بسیار نزدیک به هم بودند ترکیب شدند و ۶۶ مؤلفه اثرگذار در ۵ بعد بر اساس (جدول ۱) در قالب پرسشنامه با امکان پاسخ ۵ گزینه‌ای

جدول ۱: ابعاد و مؤلفه‌های توسعه شجاعت اخلاقی

ابعاد	مؤلفه‌ها
عوامل شغلی	۱- الزامات و قوانین شغلی ۲- شرح شغل ۳- ماهیت شغل ۴- نوع استخدام ۵- استرس شغلی ۶- امنیت شغلی ۷- ثبات شغلی ۸- مسیر پیشرفت شغلی
عوامل مدیریتی	۱- رهبری معتبر ۲- ادراک مدیریتی ۳- عدم تهدید مدیران ۴- انتقادپذیری مدیران ۵- صداقت مدیران ۶- خوش اخلاقی مدیران ۷- مدیریت جوان ۸- دیده شدن کارکنان ۹- عدالت مدیریتی
عوامل محیطی	۱- عوامل اقتصادی ۲- ارزش‌های محیطی ۳- فشار اجتماعی ۴- هویت اجتماعی ۵- آشننگی محیطی ۶- خصومت محیطی ۷- عوامل سیاسی ۸- عوامل اجتماعی
عوامل سازمانی	۱- شفافیت سازمانی ۲- آموزش ۳- ارزش‌های سازمانی ۴- الزامات و قوانین ۵- ارتباط سازمانی ۶- شایسته‌سالاری ۷- جبران خدمات ۸- رفتارهای بشردوستانه ۹- عادت سازی ۱۰- داستان‌سرایی برای کارکنان ۱۱- قهرمان سازی ۱۲- وجود بخش حراست و حفاظت ۱۳- فضیلت سازمانی ۱۴- ارزش‌های سازمانی ۱۵- حمایت سازمانی ۱۶- توجه واقعی به صدای اعضا ۱۷- فرهنگ سازمانی ۱۸- ارزیابی عملکرد ۱۹- جوسازمانی
عوامل فردی	۱- شخصیت ذاتی فرد ۲- عمل اخلاقی ۳- هدف اخلاقی ۴- ارزش‌های فردی ۵- سن ۶- سابقه کار ۷- خودتنظیمی احساسی ۸- قدرت روحی ۹- استحکام شخصیتی ۱۰- انگیزه‌های اخلاقی ۱۱- ویژگی‌های روانشناسی ۱۲- توکل بر خدا ۱۳- صبوری ۱۴- اصالت خانوادگی ۱۵- اقدام عملی ۱۶- مطالبه‌گری ۱۷- اعتمادبه‌نفس ۱۸- احساس مسئولیت ۱۹- انجام وظیفه ۲۰- قدرت بیان ۲۱- عدم ترس ۲۲- چندوجهی بودن کارکنان

جدول ذیل ابعاد را با استفاده از الگوی ساختاری تفسیری جهت رسیدن به مدل پژوهش موردبررسی قرار گرفت.

پس از ۳ راند انجام دلفی فازی در جدول ذیل چگونگی تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی و همچنین چگونگی فازی زدایی با استفاده از فرمول مینوکوفسکی نشان داده شده است. در ادامه با توجه به

جدول ۲: مقادیر فازی و فازی زدایی شده شاخص‌های ابعاد شجاعت اخلاقی با استفاده از فرمول مینوکوفسکی

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلثی $(m, a, \beta)$	مقدار فازی زدایی شده
بعد فردی	۱- شخصیت ذاتی ۲- ارزش‌های فردی ۳- خودتنظیمی احساسی ۴- عمل اخلاقی ۵- انگیزه ۶- مسئولیت‌پذیری ۷- تجربه ۸- قدرت بیان ۹- چندوجهی بودن	۱- $(.۷۵ و .۷۱ و .۷۰)$ ۲- $(.۹۸۳ و .۹۳۳ و .۹۰)$ ۳- $(.۹۸۳ و .۹۶۷ و .۹۱۷)$ ۴- $(.۹۵ و .۹۰ و .۸۵)$ ۵- $(.۹۵۰ و .۹۰ و .۸۵)$ ۶- $(.۹۶۷ و .۹۵۰ و .۹۰)$ ۷- $(.۹۶۷ و .۹۵۰ و .۹۰)$ ۸- $(.۹۶۷ و .۹۵۰ و .۹۰)$ ۹- $(.۹۶۷ و .۹۵۰ و .۹۰)$	۱-۷۵ - ۱ - ۷۵ ۲-۷۱ - ۲ - ۷۱ ۳-۷۰ - ۳ - ۷۰ ۴-۹۰ - ۴ - ۹۰ ۵-۸۵ - ۵ - ۸۵ ۶-۹۰ - ۶ - ۹۰ ۷-۹۰ - ۷ - ۹۰ ۸-۹۰ - ۸ - ۹۰ ۹-۹۰ - ۹ - ۹۰
بعد شغلی	۱- امنیت شغلی ۲- مسیر پیشرفت شغلی ۳- ماهیت شغل ۴-	۱- $(.۹۵ و .۹۰ و .۸۵)$ ۲- $(.۹۵ و .۹۰ و .۸۵)$ ۳- $(.۹۵ و .۹۰ و .۸۵)$	۱-۷۱۲ - ۱ - ۷۱۲ ۲-۷۰۸ - ۲ - ۷۰۸ ۳-۷۰۴ - ۳ - ۷۰۴
بعد سازمانی	۱- حمایت سازمانی ۲- فرهنگ سازمانی ۳- آموزش شجاعت اخلاقی ۴- شایسته‌سالاری	۱- $(.۷۵ و .۷۱ و .۷۰)$ ۲- $(.۹۸۳ و .۹۳۳ و .۹۰)$ ۳- $(.۹۸۳ و .۹۶۷ و .۹۱۷)$ ۴- $(.۹۵ و .۹۰ و .۸۵)$	۱-۷۵ - ۱ - ۷۵ ۲-۷۱ - ۲ - ۷۱ ۳-۷۰ - ۳ - ۷۰ ۴-۹۰ - ۴ - ۹۰
بعد محیطی	۱- عوامل اقتصادی ۲- فرهنگ جامعه ۳- عوامل سیاسی	۱- $(.۷۵ و .۷۱ و .۷۰)$ ۲- $(.۹۸۳ و .۹۳۳ و .۹۰)$ ۳- $(.۹۸۳ و .۹۶۷ و .۹۱۷)$	۱-۷۵ - ۱ - ۷۵ ۲-۷۱ - ۲ - ۷۱ ۳-۷۰ - ۳ - ۷۰
بعد مدیریتی	۱- رهبری معتبر ۲- عدالت مدیریتی ۳- انتقادپذیری مدیران ۴- دیده شدن کارکنان	۱- $(.۷۵ و .۷۱ و .۷۰)$ ۲- $(.۹۸۳ و .۹۳۳ و .۹۰)$ ۳- $(.۹۸۳ و .۹۶۷ و .۹۱۷)$ ۴- $(.۹۵ و .۹۰ و .۸۵)$	۱-۷۵ - ۱ - ۷۵ ۲-۷۱ - ۲ - ۷۱ ۳-۷۰ - ۳ - ۷۰ ۴-۹۰ - ۴ - ۹۰

جدول ۳: ماتریس سازگاری شده و نهایی نظرات خبرگان (الگوی ساختاری تفسیری)

ابعاد توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان	بعد فردی (C1)	بعد سازمانی (C2)	بعد شغلی (C3)	بعد محیطی (C4)	بعد مدیریتی (C5)
بعد فردی (C1)	۱	۱	۱	۰	۱
بعد سازمانی (C2)	۱	۱	۱	۰	۱
بعد شغلی (C3)	۱	۱	۱	۰	۱
بعد محیطی (C4)	۱	۱	۱	۱	۱
بعد مدیریتی (C5)	۱	۱	۱	۰	۱

و ستون مرتبط با آن معیار حذف می‌شود و عملیات دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار شد. در ادامه پژوهش با توجه به سطح‌بندی ابعاد توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان به روش ساختاری- تفسیری مدل نهایی ارائه شده و روابط بین ابعاد مشخص می‌شود.

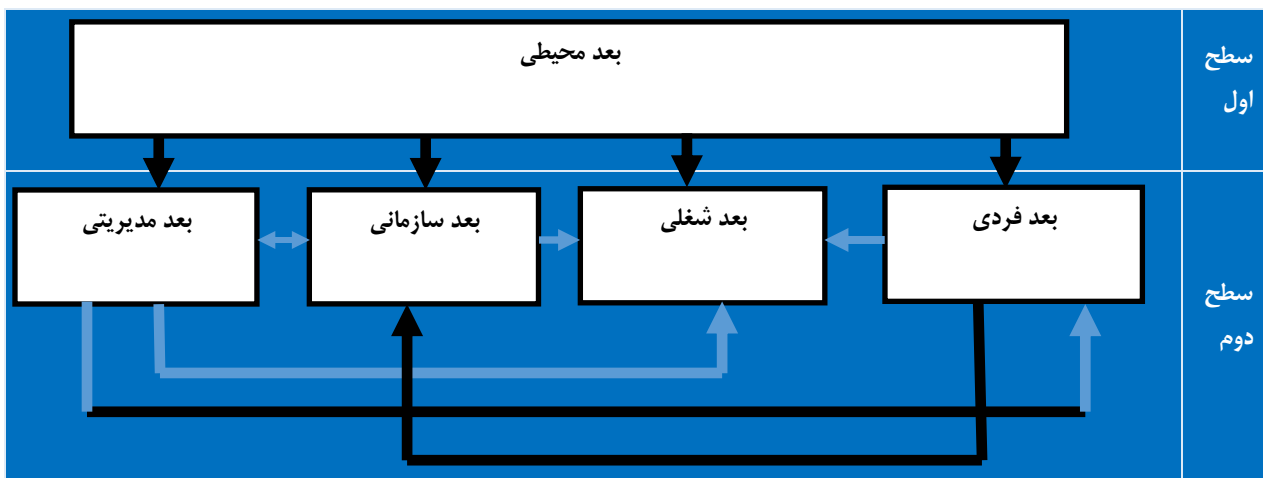
در گام بعدی مجموعه معیارهای ورودی و خروجی برای هر معیار، محاسبه شد و عوامل مشترک نیز مشخص گردید. در سطح‌بندی معیارها، معیاری در بالاترین سطح قرار می‌گیرد که مجموعه خروجی با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از قرارگیری در بالاترین سطح، سطر

جدول ۴: تعیین سطح ابعاد در مدل (سطح ۱ و ۲)

سطح	اشتراک	خروجی	ورودی	ابعاد توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان
-	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱ و ۴	۵ و ۳ و ۱	بعد فردی
-	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱ و ۴	۵ و ۳ و ۱	بعد سازمانی
-	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱ و ۴	۵ و ۳ و ۱	بعد شغلی
۱	۴	۴	۵ و ۳ و ۱ و ۴	بعد محیطی
-	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱ و ۴	۵ و ۳ و ۱	بعد مدیریتی

حال سطر و ستون مربوط به عامل محیطی را حذف و مجدداً سطح‌بندی را ادامه می‌دهیم.

سطح	اشتراک	خروجی	ورودی	ابعاد توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان
۲	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	بعد فردی
۲	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	بعد سازمانی
۲	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	بعد شغلی
۲	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	۵ و ۳ و ۱	بعد مدیریتی



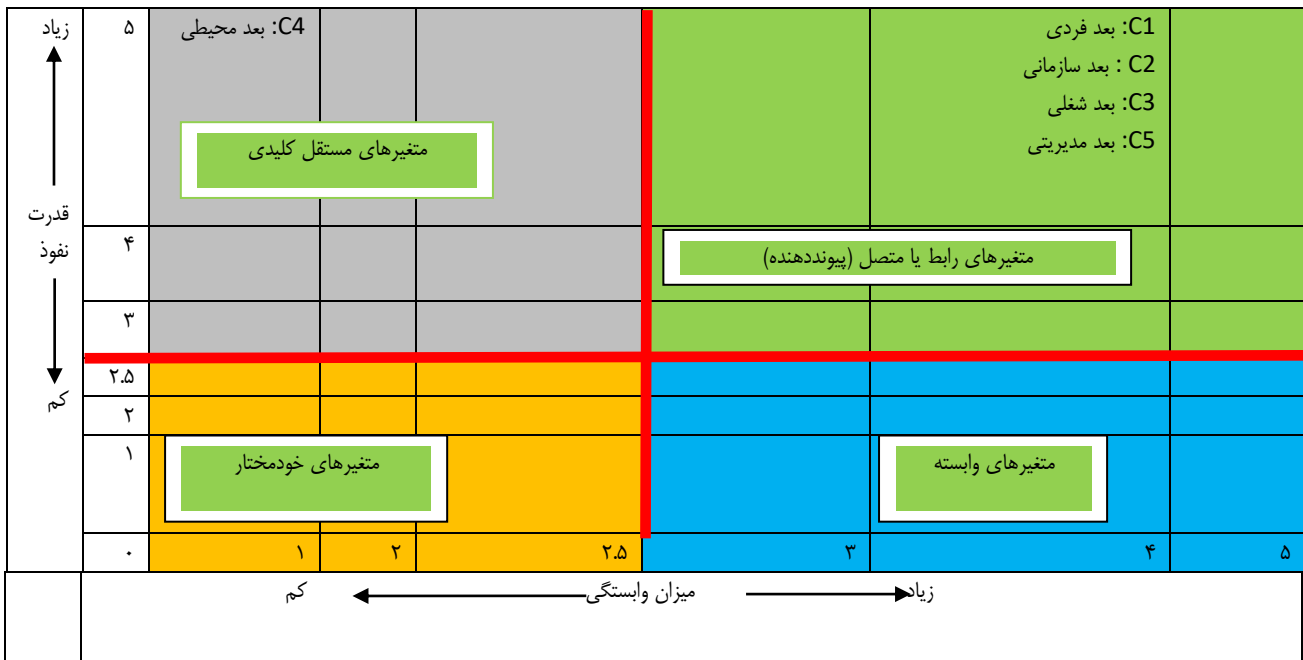
نگاره ۱: مدل توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان در راه آهن جمهوری اسلامی ایران، با استفاده از روش ساختاری تفسیری

در مرحله بعد نیز تجزیه تحلیل میک میک که بیان کننده اثرگذاری و اثرپذیری متغیرها بر روی نموداری دوعیدی است نشان داده می شود.

جدول ۵: قدرت نفوذ و وابستگی ابعاد (MICMAC)

ابعاد توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان	C1: بعد فردی	C2: بعد سازمانی	C3: بعد شغلی	C4: بعد محیطی	C5: بعد مدیریتی	قدرت نفوذ (اثرگذاری)
بعد فردی	۱	۱	۱	۰	۱	۴
بعد سازمانی	۱	۱	۱	۰	۱	۴
بعد مدیریتی	۱	۱	۱	۰	۱	۴
بعد محیطی	۱	۱	۱	۱	۱	۵
بعد شغلی	۱	۱	۱	۰	۱	۴
میزان وابستگی (اثرپذیری)	۵	۵	۵	۱	۵	

مقاله پژوهشی



فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۲، ۱۴۰۰

نگاره ۲: ماتریس اثرگذاری و اثرپذیری ابعاد استخراج شده

ضروری به نظر می رسد. با توجه به نقش برجسته کارکنان در سازمان، پژوهش های اندکی در رابطه با توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان صورت پذیرفته است. یکی از نقاط تمایز این پژوهش با دیگر پژوهش های انجام گرفته در این است که سعی شده نگاه جامعی به عوامل اثرگذار بر توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان داشته باشد. درحالی که عمده پژوهش ها در زمینه شجاعت اخلاقی (۷-۱۰-۱۱-۱۲) بیشتر به بعد فردی و سازمانی آن پرداخته اند، به منظور توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان در سازمان مورد مطالعه با پیشنهاد خبرگان سازمانی و دانشگاهی و به تأیید خبرگان پژوهش، سعی شد مدلی جامع جهت توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان در سازمان طراحی گردد.

### بحث

با توجه به شرایط، الزامات و اهداف سازمان های دولتی و خصوصی وجود یک مدل به منظور توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان ضروری به نظر می رسد. شجاعت اخلاقی برای کارکنان یک شایستگی رفتاری است چراکه باوجود تهدیدها و خطرهای، برای انجام آنچه درست و صحیح است کارکنان تردیدی به خود راه نمی دهند. در زمینه شجاعت اخلاقی پژوهش های زیادی صورت نگرفته است لکن پژوهش های صورت گرفته نیز هر کدام به یک بعد خاص از شجاعت، مثلاً شجاعت جسمی یا شجاعت روحی و غیره پرداخته است و کمبود یک مطالعه جامع در زمینه توسعه شجاعت اخلاقی و آن هم در حوزه کارکنان

## نتیجه گیری

پژوهش حاضر جهت ارائه مدل جامع توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان در سازمان راه‌آهن اختصاص دارد که با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مدل مربوطه ارائه شده است. نتایج حاکی از آن است که بعد محیطی که دارای شاخص‌های (عوامل اقتصادی، فرهنگ جامعه، عوامل سیاسی) است بر اساس ماتریس (اثرگذاری و اثرپذیری) به‌عنوان متغیر مستقل کلیدی تعیین شده است و این گویای آن است که برای توسعه شجاعت اخلاقی در کارکنان راه‌آهن بایستی توجه جدی به محیط بیرونی و درونی سازمان گردد و بخصوص بر اساس پژوهش حاضر شاخص‌های ذکر شده مورد توجه ویژه قرار گیرد. مشکلات اقتصادی از مهم‌ترین دلایلی است که افراد در سازمان‌ها به دلیل از دست دادن شغل، معضلات را دیده اما سکوت اختیار می‌کنند و همچنین فرهنگ جامعه و عوامل سیاسی در صورتی که از افرادی که در انجام وظیفه، شجاعت اخلاقی را مدنظر قرار دارند حمایت کنند در نتیجه آن افراد و کارکنان در مواقع مقتضی معضلات را بیان و به‌عبارت‌دیگر اقدام به سوت زنی می‌نمایند.

با توجه به ماتریس اثرگذاری و اثرپذیری، ابعاد (فردی، سازمانی، شغلی و مدیریتی) به‌عنوان متغیرهای متصل یا واسطه‌ای هستند که به آن متغیرهای پیونددهنده نیز اطلاق می‌شود که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد است. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد.

## ملاحظه‌های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

## واژه نامه

1. Unmoral	غیراخلاقی
2. Embezzlement	اختلاس
3. Bribe	رشوه
4. Personality revolution	انقلاب شخصیتی
5. Moral power	قدرت اخلاقی
6. Social capital	سرمایه اجتماعی
7. Professional moral courage	شجاعت اخلاقی حرفه ای
8. Moral courage	شجاعت اخلاقی
9. Organizational virtue	فضیلت سازمانی
10. Interpretive structure	ساختاری تفسیری
11. Physical courage	شجاعت جسمی
12. Corona virus	ویروس کرونا
13. Whistleblowing	سوت زنی
14. Transparency	شفافیت
15. Systematic approach	رویکرد سیستمی

مدل ارائه شده تا حدی نزدیک به مفهوم و هویت مدل ۴ بعدی (۱۰) که تنها شجاعت سازمانی را مدل‌سازی کرده بودند و همچنین نزدیک به مدل (۷) است که مدلی جهت سنجش شجاعت مدیران ارائه کرده بودند؛ اما در حوزه توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان و طبقه‌بندی کارکنان نمونه مشابهی ندارد. در این پژوهش با تأکید بر توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان جهت بهبود و توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان لازم است به ابعاد فردی، سازمانی، محیطی، مدیریتی و شغلی توجه خاص شود. (۷-۱۰)

نتایج این پژوهش از جنبه نظری برای پژوهشگران منابع انسانی و رفتار سازمانی و همچنین مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی دارای اهمیت است. در پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی شاخص‌ها و دسته‌بندی آن‌ها جهت توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان در قالب عوامل اصلی در شکل‌گیری شجاعت اخلاقی کارکنان، پیشنهاد می‌شود در روند انتخاب کارکنان در سازمان مورد مطالعه با دوری از نگاه حزبی، جناحی و قومی و منفعت‌طلبی، ۵ بعد عوامل فردی، سازمانی، شغلی، محیطی، مدیریتی و شاخص‌های مرتبط با آنچه در پژوهش ارائه شده است در نظر گرفته شود. سازمان راه‌آهن از اقدامات شجاعانه و اخلاقی کارکنان خود حمایت کند و به دنبال ترویج یا اخراج نرود. مدیران سازمان‌ها جهت ارتقاء کرامت و شأن کارکنان و همچنین توسعه شجاعت اخلاقی کارکنان اقدام کنند و شجاعت اخلاقی در کلیه کارها و همچنین در تصمیم‌ها را بالاتر از هر امتیاز بدانند.

پیشنهاد می‌شود سنجش میزان شجاعت اخلاقی کارکنان در سازمان مورد مطالعه به برنامه ارزیابی عملکرد کارکنان اضافه شود و مدیران سازمان در پیشرفت شغلی کارکنان امتیاز ویژه‌ای برای این ویژگی قائل شوند. نهادهای مؤثر در فرهنگ‌سازی جامعه، شجاعت اخلاقی را بیش از گذشته مطالبه و ترویج کنند. شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و کاستن از تمرکز قدرت در حوزه عملکرد برخی از کارکنان انجام شود. نهادهای نظارتی به نحوی بازدارنده و قاطع، نه تنها مدیران ارشد بلکه مدیران عالی که توسط آن‌ها کارکنان ناکارآمد انتخاب شده‌اند را مورد بازخواست قرار دهند.

دیگر پژوهشگران می‌توانند پژوهش‌هایی در زمینه آسیب‌شناسی عدم توسعه شجاعت اخلاقی، تدوین راهبردهای مورد نیاز سازمان برای بهره‌مندی از کارکنان با شجاعت اخلاقی بالا و همچنین الگوی جامع شجاعت اخلاقی کارکنان را با رویکرد تفکر سیستمی را انجام دهند. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به‌اکراه داشتن کارکنان سازمان‌ها برای صحبت در رابطه با شجاعت اخلاقی خود اشاره کرد، همچنین با توجه به نوع موضوع و استفاده از مصاحبه با خبرگان، اپیدمی کرونا در برقراری ارتباط مؤثرتر بی‌تأثیر نبوده است. ضمن اینکه محدودیت زمانی و عملی نیز از دیگر چالش‌های این پژوهش بود.



- models of courageous behaviour, doing the right thing at work. *Sharpe*; 4(6): 188–208.
15. Simola S. (2015). Understanding moral courage through a feminist and developmental ethic of care. *Journal of Business Ethics*; 130(1):29-44.
  16. Miller W. (2002). *The mystery of courage*. Boston: MA Publication. Pp.120-150.
  17. Gibson E. (2019). Longitudinal learning plan for developing moral courage. *Teaching and Learning in Nursing*; 14(2): 122-124.
  18. Sanchez Morales R, Cabello-Medina C. (2013). The role of four universal moral competencies in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*; 116(4): 717-734.
  19. Pury CLS, Lopez SJ. (2010). The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue. *Rhetoric Leadership*; 6(4): 373-389.
  20. Worline MC, Pury S, Lopez J. (2010). Understanding the role of courage in social life. *American Psychological Association*; 14(9): 209–226.
  21. Kannan G, Pokharel Sh, Sasi Kumar P. (2009). A hybrid approach using ISM and fuzzy TOPSIS for the selection of reverse logistics provider. *Conservation and Recycling*; 54(1): 28-36.
  22. Rate C, Clarke J, Lindsay D, Sternberg R. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*; 2(10): 80–98.
  23. Hannah ST, Avolio B, Walumbwa F. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*; 21(4):555-578.
  24. Fredin A J. (2011). The effects of anticipated regret on the whistleblowing decision. *Ethics & Behavior*; 21(5): 404-427.
  25. Detert J, Bruno A. (2017). Workplace courage: review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*; 11(2): 593-639.
  26. Kilmann RH, O'Hara LA, Strauss JP. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business and Psychology*; 25(1): 15-23.
  27. Sekerka LE, Bagozzi RP. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*; 16(2): 32-149.
  28. Mahdavi Seresht R, Atashzadeh Shorideh F, Borhani F, Baghestani AR. (2016). Correlation between moral courage and moral sensitivity of nurses working in selected hospitals of tabriz university of medical sciences. *Iranian Journal of Medical Ethics and History*; 8(3):27-39. (In Persian).
  29. Forouzandeh Dehkordi L, Vakiarzam A. (2015). Identification and leveling of factors affecting the institutionalization of ethics in government organizations using the ISM model. *Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research*; 5(3):125-152. (In Persian).

## References

1. Sekerka LE, Comer D. (2017). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. *Human Resource Management Review*; 28(2):116-130.
2. Sikora DM, Ferris G R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*; 24(3): 271–281.
3. Sekerka LE, Bagozzi RP, Charnigo R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*; 89(4):565-579.
4. Qalavandi H, Kooshaki M. (2020). Focal analysis of professional moral courage with social capital. *Ethics in Science and Technology*; 15(1):136-142. (In Persian).
5. Asadzadeh Hir N, Qalavandi H, Abbaszadeh MM. (2016). Focal analysis of the relationship between dimensions of organizational virtue and components of professional moral courage. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*; 12 (2): 127-137. (In Persian).
6. Ahmed Mohammed SM. (2019). Abusive supervision and moral courage: does moralefficacy matter. *Emerald Insight PSU Research Review*; 15(6): 145-155.
7. Mohammad Zaheri M, Sepahvand, Nazarpour AH. (2019). Model for measuring the ethical courage of senior managers of Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Law Enforcement Management Research*; 14 (3): 455-476
8. Danaei Fard H. (2013). *Challenges of public administration in Iran*. Tehran: Samt Publications. Pp.55-35. (In Persian).
9. Azar A, Khosravani F. (2016). *Soft operations research (problem structuring approaches)*. Tehran: Industrial Management Organization. Pp.67-80. (In Persian).
10. Kilman F, Ralph Hara L, Gudy S. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Dus Psychol*; 12(2): 123-136.
11. Hutchinson M, Jackson D, Daly J. (2015). Distilling the antecedents and enabling dynamics of leader moral courage: A framework to guide action. *Issues in Mental Health Nursing*; 36(5): 326–33.
12. Sekerka LE, Bagozzi R P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*; 16(2): 32-149.
13. Warfield JW. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, *IEEE transcript on systems. Men and Cybernetics*; 4(1): 51-81.
14. Moberg D, Comer D, Vega G. (2011). The organizational context of moral courage: Creating environments that account for dual processing