

Presenting a Model of Managerial Assertiveness in Public Organizations Based on Comparative Studies with Islamic Texts

Ali Salahshoor 

Assistant Professor, Department of Islamic Studies, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

Kamran Nazari 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Fatemeh Sohrabi 

Assistant Professor, Department of management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Abstract

Context and Purpose: Managerial assertiveness, as a key characteristic of effective leadership in public organizations, plays a significant role in addressing bureaucratic challenges, political pressures, and inefficiencies. This study aimed to design a comprehensive model for managerial assertiveness in public organizations of Kurdistan Province, Iran, and to examine its alignment with Islamic ethical principles. The research sought to identify the dimensions, prerequisites, and outcomes of managerial assertiveness, integrating it with Islamic texts to provide a localized and ethically grounded framework.

Methodology: The study employed a qualitative approach based on the grounded theory method proposed by Strauss and Corbin (1998). Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 24 senior and middle managers and experts from public organizations in Kurdistan Province. Data analysis was conducted in three stages: open, axial, and selective coding. Key concepts were compared with Islamic texts, particularly Quranic verses and hadiths. The validity and reliability of the study were ensured through triangulation and participant review.

Findings: The managerial assertiveness model comprised dimensions (decision-making transparency, psychological resilience, ethical commitment), causal conditions (individual and environmental factors), contextual factors (organizational culture, transparency), intervening conditions (political and organizational barriers), strategies (self-regulation, cultural development), and outcomes (organizational success, employee empowerment, ethical institutionalization). The model was found to be consistent with Islamic principles such as justice, patience, and wisdom.

Conclusion: This study filled theoretical and practical gaps in the management literature by presenting an empirical and localized model. The integration of Islamic texts aligned the model with Iran's cultural values, providing a framework for strengthening effective and ethical leadership in public organizations. Recommendations include designing training programs, implementing structural reforms, and conducting mixed-method studies to validate the model.

Keywords: Managerial assertiveness, public organizations, grounded theory, Islamic texts, leadership ethics

* Corresponding Author: a.salahshoor@uok.ac.ir

How to Cite: Salahshoor, A., Nazari, K. & Sohrabi, F. (2025). Presenting a Model of Managerial Assertiveness in Public Organizations Based on Comparative Studies with Islamic Texts. *Journal of Comparative Public Administration*, 3 (3), 1-19. doi: [10.22098/cpa.2025.18040.1086](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18040.1086).



Extended Abstract

The Effect of Information Technology on Organizational Innovation: Evidence from Golgohar Industrial and Mining Complex

In the face of rapid global transformations and increasing competitive pressures, organizations are required to adopt innovative approaches to ensure sustainable development and long-term competitiveness. Industrial and mining organizations, in particular, must leverage modern technologies to improve managerial processes, enhance organizational culture, and support innovation at all levels. Among these technologies, **information technology (IT)** plays a crucial role by facilitating communication, enabling access to knowledge, and supporting data-driven decision-making. Accordingly, the present study aims to investigate the **effect of information technology on organizational innovation** in the **Golgohar Industrial and Mining Complex**.

This research is **applied in purpose** and **descriptive-survey in terms of methodology**. The statistical population consists of **all employees of the Golgohar Industrial and Mining Complex**, totaling **120 individuals**. Based on the **Krejcie and Morgan sampling table**, a sample of **90 employees** was selected through **convenience sampling**. Data were collected using a structured questionnaire, and all 90 distributed questionnaires were returned and deemed valid for analysis. The validity of the research instrument was assessed through **confirmatory factor analysis (CFA)**, while its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficients.

Data analysis was conducted using **SPSS version 25** for descriptive and inferential statistics, and **Smart PLS 3** software for **structural equation modeling (SEM)**. To test the research hypotheses, **path analysis** was employed to examine the causal relationship between information technology and organizational innovation.

The findings indicate a **strong and statistically significant relationship** between information technology and organizational innovation. The results of the structural model show that the **path coefficient** between IT and organizational innovation is **0.721**, with a **t-value of 12.653**, confirming that information technology has a **positive and meaningful effect** on innovation within the Golgohar Industrial and Mining Complex. These results suggest that the effective use of IT significantly enhances the organization's ability to innovate in processes, products, and managerial practices.

The study concludes that information technology serves as a **key enabler of organizational innovation** by improving internal communication, accelerating knowledge sharing, and supporting analytical capabilities. The adoption of modern IT systems contributes to process optimization, development of new products, and increased organizational competitiveness. Therefore, continuous **investment in IT infrastructure**, along with **training and empowerment of employees**, is essential for sustaining innovation and strengthening the strategic position of industrial organizations such as Golgohar.

From a practical perspective, the findings recommend that managers prioritize the integration of advanced information technologies into organizational strategies and foster a culture that supports digital innovation. From a theoretical standpoint, this research adds empirical evidence to the literature on technology-driven innovation in industrial and mining organizations within developing countries.

Keywords: Information technology, organizational innovation, industrial and mining organizations, Golgohar Industrial and Mining Complex, structural equation modeling.

ارائه الگوی قاطعیت مدیریتی در سازمانهای دولتی بر پایه مطالعات تطبیقی با متون اسلامی

علی سلحشور*^{ID}

استادیار، گروه معارف اسلامی، دانشکده علوم انسانی واجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

کامران نظری^{ID}

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

فاطمه سهرابی^{ID}

استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۹-۱

چکیده

زمینه و هدف: قاطعیت مدیریتی به عنوان یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبری مؤثر در سازمان‌های دولتی، نقش مهمی در مواجهه با چالش‌های بوروکراتیک، فشارهای سیاسی و ناکارآمدی‌ها ایفا می‌کند. این پژوهش با هدف طراحی الگوی جامع برای قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان کردستان ایران و بررسی همخوانی آن با اصول اخلاقی اسلامی انجام شد. این مطالعه به دنبال شناسایی ابعاد، عوامل پیش‌نیاز، و پیامدهای قاطعیت مدیریتی و تطبیق آن با متون اسلامی بود تا چارچوبی بومی و اخلاقی مدار ارائه دهد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد بر اساس روش استراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده کرد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ نفر از مدیران ارشد، میانی و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان کردستان جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و مفاهیم کلیدی با متون اسلامی، به‌ویژه آیات قرآنی و احادیث، مقایسه گردید. روایی و پایایی پژوهش از طریق مثلث‌سازی و بررسی توسط شرکت‌کنندگان تضمین شد.

یافته‌ها: مدل قاطعیت مدیریتی شامل ابعاد (شفافیت در تصمیم‌گیری، تاب‌آوری روان‌شناختی، تعهد اخلاقی)، شرایط علی (عوامل فردی و محیطی)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، شفافیت)، شرایط مداخله‌گر (موانع سیاسی و سازمانی)، راهبردها (خودتنظیمی، فرهنگ‌سازی) و پیامدها (موفقیت سازمانی، توانمندسازی کارکنان، نهادینه‌سازی اخلاقی) بود. این مدل با اصول اسلامی مانند عدالت، صبر و حکمت همخوانی داشت.

* نویسنده مسئول: a.salahshoor@uok.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: سلحشور، علی، نظری، کامران، و سهرابی، فاطمه. (۱۴۰۴). ارائه الگوی قاطعیت مدیریتی در سازمانهای دولتی بر پایه مطالعات تطبیقی با متون اسلامی. فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳ (۳)، ۱۹-۱. doi: [10.22098/cpa.2025.18040.1086](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18040.1086)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴. ©. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است. Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



نتیجه‌گیری: این پژوهش با ارائه مدلی تجربی و بومی، خلأهای نظری و عملی در ادبیات مدیریت را پر کرد. ادغام متون اسلامی، مدل را با ارزش‌های فرهنگی ایران هم‌راستا کرد و چارچوبی برای تقویت رهبری مؤثر و اخلاق‌مدار در سازمان‌های دولتی فراهم آورد. پیشنهادات شامل طراحی برنامه‌های آموزشی، اصلاحات ساختاری، و انجام تحقیقات ترکیبی برای اعتبارسنجی مدل است.

کلیدواژه‌ها: قاطعیت مدیریتی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد، متون اسلامی، اخلاق رهبری

مقدمه

قاطعیت مدیریتی یکی از مؤلفه‌های حیاتی در رهبری مؤثر به‌شمار می‌رود و در ساختارهای پیچیده و پرچالش سازمان‌های دولتی، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا ناکامی مدیریتی ایفا می‌کند (میرکاظمی، ۱۳۹۷:۳۵؛ صادقی و احمدی، ۱۳۹۶:۶۲). در محیط‌های دولتی ایران، مدیران با مشکلاتی نظیر بوروکراسی شدید، فشارهای سیاسی، مقاومت سازمانی و کمبود منابع مواجه هستند که تصمیم‌گیری قاطع را به یک فضیلت نهادی و اجتناب‌ناپذیر بدل می‌سازد (نعمتی، ۱۳۹۸:۲۴؛ غفاری و حسینی، ۱۳۹۸:۲۹). این ویژگی، که در ادبیات مدیریت به‌عنوان شجاعت مدیریتی نیز شناخته می‌شود، به توانایی مدیران برای اتخاذ تصمیم‌های قاطع، حفظ تاب‌آوری در برابر فشارهای روانی، و پایبندی به اصول اخلاقی در شرایط دشوار اشاره دارد (Harris, 1999:437; Sosik et al., 2012:375). در سال‌های اخیر، پژوهش‌های مختلفی به ضرورت ارتقاء شجاعت و قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. قاطعیت نه تنها به معنای تصمیم‌گیری سریع است، بلکه نشان‌دهنده توانایی مدیر در مقاومت در برابر فشارها، حفظ ثبات رفتاری، و تعهد به ارزش‌های اخلاقی و سازمانی است (یزدانی، ۱۳۹۴:۳۲؛ جعفری، ۱۳۹۹:۵۲). این امر به‌ویژه در شرایطی که تعارض منافع، تهدیدهای سیاسی و ابهام‌های ساختاری بر سازمان سایه افکنده‌اند، اهمیتی دوچندان می‌یابد (سهرابی، ۱۳۹۷:۴۰).

با این حال، پژوهش‌های محدودی به‌طور خاص به تدوین الگویی جامع برای قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند، به‌ویژه در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی خاص مانند ایران، که دارای پویایی‌های منحصربه‌فرد سیاسی و سازمانی است.

در کشورهای در حال توسعه، مانند ایران، نظام‌های مدیریتی دولتی اغلب با چالش‌هایی نظیر محافظه‌کاری، تمرکز بر منافع کوتاه‌مدت، و فقدان شفافیت مواجه هستند که می‌تواند مانع توسعه پایدار و بهره‌وری سازمانی شود (سلطانی، ۱۳۹۳:۱۸). این مسائل به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران، که تحت تأثیر عوامل اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی قرار دارند، برجسته‌تر است. مدیران در چنین محیط‌هایی نیازمند شجاعت برای رویارویی با موانع، تصمیم‌گیری‌های دشوار، و پیشبرد اصلاحات در برابر مقاومت‌های سازمانی و سیاسی هستند (Ahmadi & Bazrafshan, 2014:50). فقدان قاطعیت مدیریتی می‌تواند به انباشت مشکلات، کاهش بهره‌وری، و گسترش فساد و نابرابری منجر شود، که همگی موانعی جدی در مسیر توسعه ملی ایجاد می‌کنند (سلطانی، ۱۳۹۳:۲۰).

انگیزه این پژوهش از مشاهده ناکارآمدی‌های ناشی از کمبود قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران سرچشمه می‌گیرد که به افزایش فساد، کاهش بهره‌وری، و توقف توسعه پایدار منجر شده است. این مسئله، همراه با چالش‌های فرهنگی و سیاسی منحصربه‌فرد ایران، ضرورت طراحی الگویی بومی و هم‌خوان با ارزش‌های اسلامی را برجسته می‌کند. این مطالعه با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های قاطعیت مدیریتی، عوامل مؤثر بر ایجاد آن، بررسی پیامدهایش در سازمان‌های دولتی، و تحلیل تطبیقی با اصول اخلاقی اسلامی انجام می‌شود. نوآوری پژوهش در

مدل‌سازی تجربی قاطعیت مدیریتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در سازمان‌های دولتی ایران، ارائه چارچوبی فرهنگی مبتنی بر متون اسلامی که با ارزش‌های جامعه ایران هم‌خوانی دارد، و بررسی تفاوت‌های ادراکی بین مدیران و کارشناسان برای درک بهتر پویایی‌های رهبری نهفته است. این پژوهش از منظر نظری به غنای ادبیات مدیریت کمک می‌کند، زیرا قاطعیت مدیریتی به‌عنوان یک سازه چندبعدی کمتر در زمینه‌های غیرغربی بررسی شده است (Bass & Steidlmeier, 1999:190؛ Brown & Treviño, 2006:600)، و از منظر عملی، مبنایی برای انتخاب و آموزش مدیران در برابر فشارهای سیاسی و سازمانی ارائه می‌دهد. برای پاسخ به این نیازها، پژوهش حاضر در پی آن است که این سؤال را بررسی کند: الگوی قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان کردستان چیست و چگونه با اصول اخلاقی اسلامی هم‌خوانی دارد؟

مبانی نظری

قاطعیت مدیریتی به‌عنوان یک فضیلت اخلاقی و رفتاری، ریشه در نظریه‌های کلاسیک و مدرن رهبری دارد. ارسطو در اخلاق نیکوماخوسی شجاعت را به‌عنوان میانه‌ای بین ترس و بی‌پروایی تعریف کرد، مفهومی که در بسیاری از نظریه‌های رهبری معاصر، از جمله رهبری اصیل (May et al., 2003:252)، رهبری اخلاقی (Brown, 2007:145)، و رهبری معنوی (Fry, 2003:700) بازتاب یافته است. با این حال، پژوهش‌های موجود اغلب شجاعت را به‌عنوان یک متغیر وابسته بررسی کرده‌اند و کمتر به تدوین مدل‌های جامع پرداخته‌اند که ابعاد، عوامل پیش‌نیاز، و پیامدهای آن را به‌طور خاص در زمینه سازمان‌های دولتی تحلیل کند (Harbour & Kisfalvi, 2014:160). این خلأ پژوهشی نیاز به مطالعه‌ای را برجسته می‌کند که نه تنها قاطعیت مدیریتی را به‌صورت تجربی مدل‌سازی کند، بلکه آن را در چارچوبی فرهنگی و اخلاقی مرتبط با زمینه محلی قرار دهد.

قاطعیت مدیریتی به معنای توانایی اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه، به‌موقع و هدفمند با ترکیبی از اعتمادبه‌نفس، وضوح و تعهد است که با اهداف سازمانی هم‌خوانی دارد، در حالی که شجاعت مدیریتی به تمایل به انجام اقدامات جسورانه و پرریسک برای خدمت به هدفی ارزشمند، علی‌رغم ترس‌های موجود، با تأکید بر یکپارچگی اشاره دارد. تاب‌آوری روان‌شناختی ظرفیت سازگاری و پیشرفت در برابر ناملایمات با حفظ انعطاف‌پذیری ذهنی و عاطفی است، و تعهد اخلاقی به تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول عدالت و خیر عمومی اشاره دارد که اعتماد را تقویت می‌کند. فرهنگ سازمانی نیز به مجموعه باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک اطلاق می‌شود که تعاملات و اقدامات درون سازمان را هدایت می‌کند (Hamirani, 2024:1).

یکی از زمینه‌های کلیدی که در تحلیل قاطعیت مدیریتی باید مدنظر قرار گیرد، فرهنگ سازمانی و شفافیت محیطی است. مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی باز، تسهیل‌گر شجاعت تصمیم‌گیری و پذیرش ریسک‌های سازنده است (بهمنی و رضایی‌نژاد، ۱۴۰۰:۲۲؛ ابراهیمی و سلیمانی، ۱۳۹۵:۳۰). در مقابل، ساختارهای بوروکراتیک بسته و فضای سازمانی مبهم، تمایل به محافظه‌کاری و تصمیم‌گریزی را در مدیران تقویت می‌کند (غفاری و حسینی، ۱۳۹۸:۲۸).

از سوی دیگر، پژوهشگران به اهمیت تاب‌آوری روان‌شناختی مدیران نیز تأکید داشته‌اند. توان تحمل فشارهای سازمانی، حفظ تعادل روانی، و برخورد عقلانی با بحران‌ها، از پیش‌نیازهای اساسی برای قاطعیت در مدیریت محسوب

می‌شود (کاظمی و محمدی، ۱۴۰۱: ۱۵). این ویژگی با فضیلت‌های اخلاقی نظیر صبر، حلم و حکمت، که در متون اسلامی نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند، هم‌راستا است (جعفری، ۱۳۹۹: ۵۰؛ یزدانی، ۱۳۹۴: ۳۵). در بُعد ارزشی، تعهد اخلاقی و پایبندی به اصول، بعد محوری قاطعیت مدیریتی را شکل می‌دهد. ادبیات اسلامی، شجاعت اخلاقی را یکی از عالی‌ترین مراتب رهبری دانسته و آن را ابزار تمایز مدیران صالح از دیگران می‌داند (یزدانی، ۱۳۹۴: ۲۸؛ جعفری، ۱۳۹۹: ۵۵). به‌ویژه در بستر فرهنگی ایران، ترکیب بین فضایل اخلاقی و مهارت‌های مدیریتی، بنیانی غنی برای طراحی مدل‌های بومی رهبری ایجاد می‌کند (میرکاظمی، ۱۳۹۷: ۳۸؛ سهرابی، ۱۳۹۷: ۴۲).

در این راستا، مطالعه حاضر با تمرکز بر سازمان‌های دولتی استان کردستان ایران، به طراحی الگویی از قاطعیت مدیریتی می‌پردازد که با تحلیل تطبیقی متون اسلامی غنی‌سازی شده است. متون اسلامی، با تأکید بر فضایل اخلاقی مانند صبر (sabr)، عدالت (adl)، و استقامت در برابر سختی‌ها، چارچوبی فرهنگی و اخلاقی ارائه می‌دهند که می‌تواند درک قاطعیت مدیریتی را در زمینه‌ای اسلامی تقویت کند. برای مثال، آیات قرآنی مانند آیه ۱۵۳ سوره بقره، که به صبر و استقامت در برابر ناملایمات توصیه می‌کند، و آیه ۱۳۵ سوره نساء، که بر عدالت در قضاوت تأکید دارد، با مفاهیم قاطعیت و تعهد اخلاقی در مدیریت هم‌خوانی دارند. این اصول، همراه با روایات حدیثی که شجاعت پیامبر در مواجهه با چالش‌ها را نشان می‌دهند، بستری مناسب برای تحلیل تطبیقی فراهم می‌کنند که مدل تجربی را با ارزش‌های فرهنگی و مذهبی محلی پیوند می‌دهد.

پیشینه پژوهش

جدول ۱: پیشینه پژوهش شجاعت مدیریتی با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

عنوان مطالعه / نویسنده(ها)	سال انتشار	یافته‌های کلیدی	ارتباط با شجاعت مدیریتی	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
کاظمی، ع. و محمدی، ح. تاب‌آوری روان‌شناختی و قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی	۱۴۰۱	تاب‌آوری روان‌شناختی مدیران دولتی ایران با قاطعیت در تصمیم‌گیری مرتبط است و به کاهش اثرات بوروکراسی و فشارهای سیاسی کمک می‌کند.	قاطعیت مدیریتی به‌عنوان عامل کلیدی برای حفظ ثبات در محیط‌های پرچالش دولتی و افزایش بهره‌وری.	هم‌سویی با آیه ۱۵۳ سوره بقره: «از صبر و نماز یاری جوید»؛ تأکید بر تاب‌آوری و شجاعت در برابر ناملایمات.
بهمنی، ع. و رضایی‌نژاد، م. نقش فرهنگ سازمانی باز در تقویت شجاعت مدیریتی	۱۴۰۰	فرهنگ سازمانی باز در سازمان‌های دولتی ایران شجاعت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و مقاومت در برابر تغییرات را کاهش می‌دهد.	شجاعت مدیریتی به‌عنوان ابزاری برای غلبه بر محافظه‌کاری و پیشبرد اصلاحات سازمانی.	انطباق با حدیث امام علی (ع): «از حق دفاع کن، حتی اگر به ضررت باشد»؛ شجاعت در برابر فشارهای ساختاری و فرهنگی.
جعفری، م. شجاعت اخلاقی در مدیریت: تطبیق با اصول اسلامی	۱۳۹۹	شجاعت اخلاقی مدیران دولتی با پایبندی به اصول اسلامی مرتبط است و به کاهش فساد و افزایش اعتماد سازمانی منجر می‌شود.	شجاعت به‌عنوان پایه تعهد اخلاقی و تصمیم‌گیری قاطع در محیط‌های سیاسی پیچیده.	مرتبط با آیه ۱۳۵ سوره نساء: «در اجرای عدالت استوار باشید»؛ شجاعت در قضاوت عادلانه و اخلاقی.

عنوان مطالعه / نویسنده(ها)	سال انتشار	یافته‌های کلیدی	ارتباط با شجاعت مدیریتی	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
Gulati, R. Now Is the Time for Courage	2025	در دوران عدم قطعیت، شجاعت مدیریتی در سازمان‌های عمومی با تصمیم‌گیری جسورانه مرتبط است و عملکرد بلندمدت را بهبود می‌بخشد.	شجاعت به‌عنوان مهارتی قابل یادگیری برای غلبه بر ترس و انجماد در بحران‌های سازمانی.	هم‌خوانی با حدیث پیامبر (ص): «بهترین جهاد، گفتن حق در برابر حاکم ستمگر است»؛ شجاعت اخلاقی در رهبری بحران.
Alnatsheh, I., et al. Role of adaptive leadership in learning organizations	2023	رهبری تطبیقی با شجاعت تصمیم‌گیری در سازمان‌های عمومی، نوآوری را افزایش می‌دهد و اعتماد به نفس تغییر را تقویت می‌کند.	شجاعت مدیریتی به‌عنوان عامل کلیدی برای توانمندسازی کارکنان و مدیریت تغییرات در محیط‌های پویا.	انطباق با آیه ۱۰۴ سوره آل عمران: «امر به معروف و نهی از منکر»؛ نهادهای سازش‌ها از طریق شجاعت تطبیقی.
Edstellar. 10 Essential Skills for Managers	2025	مهارت‌های مدیریتی مانند قاطعیت و شجاعت در سازمان‌های عمومی، حل مسئله و تصمیم‌گیری را در شرایط پیچیده تسهیل می‌کند.	شجاعت به‌عنوان یکی از مهارت‌های کلیدی برای رهبری مؤثر و سازگاری با چالش‌های ۲۰۲۵.	هم‌سویی با آیه ۱۲۵ سوره نحل: «با حکمت و اندرز نیکو دعوت کن»؛ شجاعت به‌عنوان حکمت در تصمیم‌گیری سازمانی.
Myerholtz, L. Zero-Shame Self-Care and Leadership in Healthcare	2023	شجاعت مدیریتی در سازمان‌های بهداشتی عمومی، سلامت روانی کارکنان را بهبود می‌بخشد و تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد.	شجاعت به‌عنوان عامل حفظ کارکنان و کاهش ترک خدمت در محیط‌های پر استرس دولتی.	مرتبط با حدیث پیامبر (ص): «کسی که برای امت خیر بخواند، خداوند خیر او را بخواند»؛ شجاعت در توانمندسازی و مراقبت.
Keister, D. M. Master Adaptive Learning in Faculty Development	2024	یادگیری تطبیقی با شجاعت مدیریتی در سازمان‌های آموزشی عمومی، نوآوری و عملکرد را در دوران بحران تقویت می‌کند.	شجاعت به‌عنوان ویژگی تمایزدهنده برای رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های پویا.	هم‌خوانی با آیه ۹۶ سوره اعراف: «اگر اهل ایمان و تقوا باشند، برکت آسمان‌ها و زمین را نازل می‌کنیم»؛ نتایج مثبت شجاعت در یادگیری.

پیشینه پژوهش‌های اخیر در حوزه شجاعت مدیریتی نشان‌دهنده اهمیت آن در بهبود عملکرد سازمانی، کاهش استرس شغلی، و تقویت نوآوری در سازمان‌های دولتی است. مطالعات داخلی بر نقش فرهنگ سازمانی باز و تاب‌آوری در قاطعیت تأکید دارند. در حالی که منابع غربی شجاعت را برای رهبری تحول‌آفرین ضروری می‌دانند. تحلیل تطبیقی با متون اسلامی، مانند آیات صبر (بقره: ۱۵۳) و عدالت (نساء: ۱۳۵)، هم‌خوانی شجاعت مدیریتی با ارزش‌های بومی ایران را تأیید می‌کند، و ضرورت طراحی الگویی فرهنگی و بومی را برجسته می‌سازد.

روش‌شناسی تحقیق^۱

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی است و از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. در این پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری سه مرحله‌ای انجام شد. (Strauss, A., & Corbin, J. (1998)) جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان کردستان بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. ملاک

^۱. Methodology

انتخاب، سابقه کاری ۱۵ سال و مدرک کارشناسی ارشد بود. در مجموع، ۳۰ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شد، در حالی که اشباع نظری پس از ۲۴ مصاحبه حاصل گردید؛ با این حال، شش مصاحبه اضافی برای اطمینان از استحکام و جامعیت داده‌ها انجام گرفت. این رویکرد نمونه‌گیری، انعطاف‌پذیری لازم برای دسترسی به افرادی با تجربه و دیدگاه‌های مرتبط با موضوع پژوهش را فراهم کرد.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند که امکان کاوش عمیق دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در مورد تعریف قاطعیت مدیریتی، عوامل مؤثر بر آن و پیامدهای سازمانی‌اش را می‌داد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری استراوس و کوربین انجام شد: در کدگذاری باز، ۲۸۰ کد از متن مصاحبه‌ها استخراج شد که مضامین تکرارشونده‌ای مانند قاطعیت در تصمیم‌گیری، تعهد اخلاقی و ریسک‌پذیری را شناسایی کرد. در کدگذاری محوری، این کدها به ۱۹ مفهوم و ۶ مقوله اصلی گروه‌بندی شدند تا روابط بین ابعاد، پیش‌نیازها و پیامدهای قاطعیت مدیریتی مشخص شود. در نهایت، در کدگذاری انتخابی، مقوله محوری «قاطعیت مدیریتی» توسعه یافت و یافته‌ها در یک مدل منسجم ادغام شدند. برای تحلیل تطبیقی، مفاهیم کلیدی مدل با متون اسلامی، به‌ویژه آیات قرآنی و احادیث مرتبط با فضایل صبر و عدالت، مقایسه شدند. این تحلیل پس از کدگذاری انجام شد تا مدل نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر داده‌های تجربی باقی‌مانده و متون اسلامی به‌عنوان چارچوبی تفسیری و مکمل عمل کنند. روایی پژوهش از طریق بررسی توسط شرکت‌کنندگان (member checking) و مثلث‌سازی با مقایسه دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان تضمین شد، در حالی که پایایی با حفظ زنجیره حسابرسی دقیق از فرآیند کدگذاری و استفاده از چندین کدگذار برای تأیید ثبات تقویت گردید.

جدول ۲: مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشارکت‌کنندگان	عنوان سازمانی	فراوانی	مدرک تحصیلی	سابقه کاری
مدیران ارشد استان	استاندار	۱	دکتری	۲۵
	معاون هماهنگی‌های امور اقتصادی و توسعه منابع	۱	کارشناسی ارشد	۱۷
	معاون سیاسی و امنیتی	۱	دکتری	۱۶
	معاون عمرانی	۱	کارشناسی ارشد	۱۷
	فرماندار سنجندج	۱	کارشناسی ارشد	۲۰
	فرماندار بیجار	۱	کارشناسی ارشد	۱۸
	فرماندار قروه	۱	کارشناسی ارشد	۱۵
مدیران میانی	مدیرکل امور اداری و مالی استانداری	۱	کارشناسی ارشد	۱۷
	مدیرکل امور امنیتی و انتظامی استانداری	۱	کارشناسی ارشد	۱۶
	مدیرکل مدیریت بحران استانداری	۱	کارشناسی ارشد	۱۶
	مدیرکل حراست استانداری	1	کارشناسی ارشد	۱۷
کارشناسان	کارشناسان حوزه‌های مختلف استانداری و فرمانداری‌های استان	۱۳	حداقل کارشناسی ارشد در رشته‌های	میانگین ۱۷ سال
مجموع		۲۴		

یافته‌های تحقیق

جدول ۳: نمونه کدگذاری باز از مصاحبه‌ها با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

نقل قول از مصاحبه	کد اولیه	توضیح کد	مقایسه با متون اسلامی
«مدیر باید در تصمیم‌گیری قاطع باشد و از تردید در برابر فشارها خودداری کند.»	قاطعیت در تصمیم‌گیری	توانایی اتخاذ تصمیم‌های شفاف و سریع در شرایط چالش‌برانگیز.	هم‌خوانی با آیه ۱۳۵ سوره نساء: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، در اجرای عدالت استوار باشید» که بر قاطعیت در تصمیم‌گیری عادلانه تأکید دارد.
«من سعی می‌کنم در برابر مشکلات روحیه‌ام را حفظ کنم و ناامید نشم.»	تاب‌آوری روان‌شناختی	حفظ سلامت روان و اجتناب از دل‌سردی در موقعیت‌های دشوار.	هم‌سوئی با آیه ۱۵۳ سوره بقره: «از صبر و نماز یاری جوید» که صبر را به‌عنوان تاب‌آوری در برابر سختی‌ها ترویج می‌کند.
«برای من، پایبندی به ارزش‌های سازمانی و اخلاقی حتی در برابر فشار سیاسی مهم است.»	تعهد اخلاقی	حفظ اصول اخلاقی و ارزش‌های سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات.	انطباق با حدیث پیامبر (ص): «بهترین جهاد، گفتن حق در برابر حاکم ستمگر است» که بر شجاعت اخلاقی در حفظ اصول تأکید دارد.
«مهارت‌های ارتباطی باعث می‌شود بتوانم با تیمم بهتر کار کنم و تصمیمات را اجرا کنم.»	مهارت ارتباطی	نقش مهارت‌های انسانی در تقویت اجرای تصمیمات قاطع.	مرتبط با آیه ۸۳ سوره مائده: «سخن نیکو بگوید» که بر اهمیت ارتباط مؤثر و اخلاقی در رهبری تأکید دارد.
«فرهنگ سازمانی اینجا خیلی روی جسارت مدیر تأثیر دارد، اگه محیط بسته باشه، مدیر محافظه‌کار می‌شه.»	تأثیر فرهنگ سازمانی	نقش فرهنگ سازمانی در تقویت یا تضعیف قاطعیت مدیریتی.	هم‌خوانی با مفهوم «امر به معروف و نهی از منکر» (آیه ۱۰۴ سوره آل عمران) که فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی را ترویج می‌کند.
«وقتی مدیر شجاع باشه، کارکنان انگیزه بیشتری برای کار دارن و اعتمادشون بالا می‌ره.»	توانمندسازی کارکنان	تأثیر قاطعیت مدیر بر انگیزه و اعتماد کارکنان.	انطباق با حدیث پیامبر (ص): «کسی که برای امت خیر بخواهد، خداوند خیر او را بخواهد» که به توانمندسازی دیگران از طریق رهبری اشاره دارد.
«شجاعت مدیر باعث می‌شه سازمان به سمت بهره‌وری بیشتر حرکت کنه.»	بهبود بهره‌وری سازمانی	تأثیر قاطعیت مدیریتی بر کارایی و عملکرد سازمان.	مرتبط با آیه ۹۶ سوره اعراف: «اگر اهل ایمان و تقوا باشند، برکت آسمان‌ها و زمین را بر آن‌ها نازل می‌کنیم» که به نتایج مثبت رهبری صالح اشاره دارد.
«گاهی باید ریسک کرد، حتی اگه نتیجه نامعلوم باشه، برای پیشبرد اهداف سازمان.»	ریسک‌پذیری	پذیرش ریسک‌های معقول به‌عنوان بخشی از قاطعیت مدیریتی.	هم‌سوئی با حدیث امام علی (ع): «با توکل بر خدا به سوی حق حرکت کن» که شجاعت در پذیرش ریسک برای اهداف ارزشمند را تشویق می‌کند.

جدول ۴: نمونه کدگذاری باز، محوری و مقوله اصلی شجاعت مدیریتی با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

مرحله کدگذاری	نقل قول نمونه از مصاحبه	کد اولیه (کدگذاری باز)	مفهوم (کدگذاری محوری)	مقوله اصلی	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
کدگذاری باز	«مدیر باید در تصمیم‌گیری قاطع باشد و از تردید در برابر فشارها خودداری کند.»	قاطعیت در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری شفاف	ابعاد شجاعت مدیریتی	آیه ۱۳۵ سوره نساء: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، در اجرای عدالت استوار باشید»؛ تأکید بر قاطعیت عادلانه در تصمیم‌گیری.
کدگذاری باز	«من سعی می‌کنم در برابر مشکلات روحیه‌ام را حفظ کنم و ناامید نشم.»	تاب‌آوری روان‌شناختی	حفظ سلامت روان	ابعاد شجاعت مدیریتی	آیه ۱۵۳ سوره بقره: «از صبر و نماز یاری جوید»؛ صبر به‌عنوان تاب‌آوری در برابر سختی‌ها.
کدگذاری باز	«برای من، پایبندی به ارزش‌های سازمانی و اخلاقی حتی در برابر فشار سیاسی مهم است.»	تعهد اخلاقی	پایبندی به ارزش‌ها	ابعاد شجاعت مدیریتی	حدیث پیامبر (ص): «بهترین جهاد، گفتن حق در برابر حاکم ستمگر است»؛ شجاعت اخلاقی در حفظ اصول.
کدگذاری باز	«مهارت‌های ارتباطی باعث می‌شود بتوانم با تیمم بهتر کار کنم و تصمیمات را اجرا کنم.»	مهارت ارتباطی	مهارت‌های انسانی	عوامل مؤثر بر شجاعت	آیه ۸۳ سوره مائده: «سخن نیکو بگوید»؛ اهمیت ارتباط مؤثر و اخلاقی در رهبری.
کدگذاری باز	«فرهنگ سازمانی اینجا خیلی روی جسارت مدیر تأثیر دارد، اگر محیط بسته باشد، مدیر محافظه‌کار می‌شه.»	تأثیر فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	عوامل مؤثر بر شجاعت	آیه ۱۰۴ سوره آل عمران: «امر به معروف و نهی از منکر»؛ فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی.
کدگذاری باز	«وقتی مدیر شجاع باشد، کارکنان انگیزه بیشتری برای کار دارن و اعتمادشون بالا می‌ره.»	توانمندسازی کارکنان	انگیزه کارکنان	پیامدهای شجاعت	حدیث پیامبر (ص): «کسی که برای امتم خیر بخواهد، خداوند خیر او را بخواهد»؛ توانمندسازی از طریق رهبری.
کدگذاری باز	«شجاعت مدیر باعث می‌شه سازمان به سمت بهره‌وری بیشتر حرکت کنه.»	بهبود بهره‌وری سازمانی	عملکرد سازمانی	پیامدهای شجاعت	آیه ۹۶ سوره اعراف: «اگر اهل ایمان و تقوا باشند، برکت آسمان‌ها و زمین را نازل می‌کنیم»؛ نتایج مثبت رهبری صالح.
کدگذاری محوری	-	-	تصمیم‌گیری شفاف، حفظ سلامت روان، پایبندی به ارزش‌ها	ابعاد شجاعت مدیریتی	ترکیب مفاهیم قاطعیت، تاب‌آوری و تعهد اخلاقی با فضایل اسلامی مانند عدالت و صبر.
کدگذاری محوری	-	-	مهارت‌های انسانی، فرهنگ سازمانی	عوامل مؤثر بر شجاعت	ادغام مهارت‌های فردی و محیطی با اصول اسلامی مانند سخن نیکو و امر به معروف.
کدگذاری محوری	-	-	انگیزه کارکنان، عملکرد سازمانی	پیامدهای شجاعت	هم‌سویی با نتایج مثبت رهبری صالح در متون اسلامی، مانند توانمندسازی و برکت سازمانی.
مقوله اصلی	-	-	-	شجاعت مدیریتی	شجاعت مدیریتی به‌عنوان مقوله محوری، هم‌راستا با مفهوم جهاد در راه حق (حدیث پیامبر) و صبر و عدالت در قرآن.

جدول ۵: نمونه کدگذاری باز، محوری و مقوله شرایط علی شجاعت مدیریتی با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

مرحله کدگذاری	نقل قول نمونه از مصاحبه	کد اولیه (کدگذاری باز)	مفهوم (کدگذاری محوری)	مقوله شرایط علی	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
کدگذاری باز	«مهارت‌های ارتباطی باعث می‌شود بتوانم با تیمم بهتر کار کنم و تصمیمات را اجرا کنم.»	مهارت ارتباطی	مهارت‌های انسانی	عوامل فردی	آیه ۸۳ سوره مائده: «سخن نیکو بگوید»؛ تأکید بر ارتباط مؤثر و اخلاقی در رهبری.
کدگذاری باز	«دانش فنی من در حوزه کاری به من اعتمادبه‌نفس می‌دهد تا تصمیمات جسورانه بگیرم.»	دانش فنی	مهارت‌های فنی	عوامل فردی	حدیث پیامبر (ص): «دانش را بیاموزید که آن نور است»؛ دانش به‌عنوان پایه اعتماد و شجاعت.
کدگذاری باز	«توانایی تحلیل موقعیت‌ها به من کمک می‌کند تا تصمیمات درستی بگیرم.»	مهارت ادراکی	مهارت‌های ادراکی	عوامل فردی	آیه ۲۹ سوره زمر: «خواند حکمت را به هر کس بخواهد عطا می‌کند»؛ حکمت به‌عنوان پایه تحلیل درست.
کدگذاری باز	«فرهنگ سازمانی اینجا خیلی روی جسارت مدیر تأثیر دارد، اگه محیط بسته باشه، مدیر محافظه‌کار می‌شه.»	تأثیر فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	عوامل محیطی	آیه ۱۰۴ سوره آل عمران: «امر به معروف و نهی از منکر»؛ فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی.
کدگذاری باز	«شفافیت در سازمان باعث می‌شه مدیر راحت‌تر تصمیم‌های شجاعانه بگیره.»	شفافیت سازمانی	شفافیت و پاسخگویی	عوامل محیطی	آیه ۱۳۵ سوره نساء: «در اجرای عدالت استوار باشید»؛ شفافیت به‌عنوان پیش‌نیاز عدالت.
کدگذاری باز	«فشارهای سیاسی گاهی باعث می‌شه مدیران از تصمیم‌گیری جسورانه بترسن.»	فشارهای سیاسی	عوامل سیاسی-اجتماعی	عوامل محیطی	حدیث امام علی (ع): «از حق دفاع کن، حتی اگر به ضررت باشد»؛ شجاعت در برابر فشارهای خارجی.
کدگذاری محوری	-	-	مهارت‌های انسانی، فنی، ادراکی	عوامل فردی	ترکیب مهارت‌ها با مفاهیم اسلامی مانند حکمت، دانش و سخن نیکو برای تقویت شجاعت مدیریتی.
کدگذاری محوری	-	-	فرهنگ سازمانی، شفافیت، عوامل سیاسی-اجتماعی	عوامل محیطی	ادغام عوامل محیطی با اصول امر به معروف، عدالت و دفاع از حق در متون اسلامی.

جدول ۶: کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های عوامل زمینه‌ای شجاعت مدیریتی با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

مرحله کدگذاری	نقل قول نمونه از مصاحبه	کد اولیه (کدگذاری باز)	مفهوم (کدگذاری محوری)	مقوله عوامل زمینه‌ای	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
کدگذاری باز	«فرهنگ سازمانی اینجا خیلی روی جسارت مدیر تأثیر داره، اگه محیط بسته باشه، مدیر محافظه کار می‌شه.»	تأثیر فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	آیه ۱۰۴ سوره آل عمران: «امر به معروف و نهی از منکر»؛ فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی شجاعت را تقویت می‌کند.
کدگذاری باز	«شفافیت در سازمان باعث می‌شه مدیر راحت‌تر تصمیم‌های شجاعانه بگیره.»	شفافیت سازمانی	شفافیت و پاسخگویی	شفافیت سازمانی	آیه ۱۳۵ سوره نساء: «در اجرای عدالت استوار باشید»؛ شفافیت به عنوان پیش‌نیاز عدالت و شجاعت در تصمیم‌گیری.
کدگذاری باز	«فشارهای سیاسی گاهی باعث می‌شه مدیران از تصمیم‌گیری جسورانه بترسن.»	فشارهای سیاسی	عوامل سیاسی-اجتماعی	پویایی‌های سیاسی-اجتماعی	حدیث امام علی (ع): «از حق دفاع کن، حتی اگر به ضررت باشد»؛ شجاعت در برابر فشارهای سیاسی و اجتماعی.
کدگذاری باز	«وقتی حمایت سازمانی وجود داره، مدیر راحت‌تر می‌تونه ریسک‌های جسورانه بکنه.»	حمایت سازمانی	حمایت و اعتماد سازمانی	فرهنگ سازمانی	آیه ۱۲۵ سوره نحل: «با حکمت و اندرز نیکو دعوت کن»؛ حمایت سازمانی به عنوان بستری برای تقویت شجاعت مدیریتی.
کدگذاری باز	«ساختارهای بوروکراتیک دست و پای مدیر رو می‌بنده و نمی‌ذاره تصمیمات شجاعانه بگیره.»	محدودیت‌های بوروکراتیک	ساختار سازمانی	پویایی‌های سیاسی-اجتماعی	حدیث پیامبر (ص): «کسی که برای خیر امت تلاش کند، خداوند او را یاری می‌کند»؛ لزوم غلبه بر موانع ساختاری برای شجاعت.
کدگذاری محوری	-	-	فرهنگ سازمانی، حمایت و اعتماد سازمانی	فرهنگ سازمانی	ترکیب فرهنگ و حمایت سازمانی با اصول امر به معروف و حکمت در متون اسلامی برای تقویت شجاعت.
کدگذاری محوری	-	-	شفافیت و پاسخگویی، عوامل سیاسی-اجتماعی، ساختار سازمانی	پویایی‌های سیاسی-اجتماعی	ادغام شفافیت و پویایی‌های سیاسی با اصول عدالت و دفاع از حق در متون اسلامی.
مقوله عوامل زمینه‌ای	-	-	-	عوامل زمینه‌ای شجاعت مدیریتی	هم‌سویی با مفاهیم اسلامی مانند عدالت (adl)، حکمت و امر به معروف که بستر شجاعت مدیریتی را فراهم می‌کنند.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۳

جدول ۷: کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله‌گر شجاعت مدیریتی با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

مرحله کدگذاری	نقل قول نمونه از مصاحبه	کد اولیه (کدگذاری باز)	مفهوم (کدگذاری محوری)	مقوله شرایط مداخله‌گر	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
کدگذاری باز	«فشارهای سیاسی باعث می‌شه مدیر از تصمیمات شجاعانه عقب‌نشینی کنه.»	فشارهای سیاسی	موانع سیاسی	موانع خارجی	حدیث امام علی (ع): «از حق دفاع کن، حتی اگر به ضررت باشد»؛ شجاعت در برابر فشارهای سیاسی.
کدگذاری باز	«ساختارهای بوروکراتیک دست و پای مدیر رو می‌بنده.»	محدودیت‌های بوروکراتیک	موانع ساختاری	موانع سازمانی	آیه ۱۵۹ سوره آل عمران: «با مردم مشورت کن و تصمیم بگیر»؛ لزوم غلبه بر موانع ساختاری با حکمت.
کدگذاری باز	«عدم حمایت مدیران ارشد گاهی باعث می‌شه تصمیمات جسورانه اجرایی نشه.»	فقدان حمایت سازمانی	فقدان حمایت	موانع سازمانی	حدیث پیامبر (ص): «کسی که برای خیر امت تلاش کند، خداوند او را یاری می‌کند»؛ نیاز به حمایت برای شجاعت.
کدگذاری محوری	-	-	موانع سیاسی، موانع ساختاری، فقدان حمایت	موانع خارجی و سازمانی	ادغام موانع با اصول اسلامی مانند دفاع از حق و حکمت در برابر چالش‌ها.
مقوله شرایط مداخله‌گر	-	-	-	شرایط مداخله‌گر شجاعت مدیریتی	هم‌سویی با مفهوم «صبر در برابر سختی‌ها» (آیه ۱۵۳ سوره بقره) و دفاع از حق در برابر موانع.

جدول ۸: کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های راهبردها در شجاعت مدیریتی با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

مرحله کدگذاری	نقل قول نمونه از مصاحبه	کد اولیه (کدگذاری باز)	مفهوم (کدگذاری محوری)	مقوله راهبردها	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
کدگذاری باز	«من سعی می‌کنم با خودتنظیمی، احساساتم رو کنترل کنم تا تصمیمات بهتری بگیرم.»	خودتنظیمی عاطفی	خودمدیریتی	راهبردهای فردی	آیه ۱۵۳ سوره بقره: «از صبر و نماز یاری جوید»؛ صبر به عنوان خودتنظیمی در برابر فشارها.
کدگذاری باز	«آموزش مداوم به من کمک کرده تا مهارت‌های تصمیم‌گیری رو تقویت کنم.»	آموزش مهارت‌ها	توسعه مهارت	راهبردهای فردی	حدیث پیامبر (ص): «دانش را بیاموزید که آن نور است»؛ یادگیری برای تقویت شجاعت.
کدگذاری باز	«ایجاد فضای باز برای گفت‌وگو در سازمان باعث می‌شه تصمیمات شجاعانه راحت‌تر اجرا بشن.»	تقویت گفت‌وگوی سازمانی	فرهنگ‌سازی سازمانی	راهبردهای سازمانی	آیه ۱۲۵ سوره نحل: «با حکمت و اندرز نیکو دعوت کن»؛ گفت‌وگو به عنوان راهبرد حکیمانه.
کدگذاری محوری	-	-	خودمدیریتی، توسعه مهارت	راهبردهای فردی	ترکیب خودتنظیمی و یادگیری با مفاهیم صبر و دانش در اسلام.
کدگذاری محوری	-	-	فرهنگ‌سازی سازمانی	راهبردهای سازمانی	ادغام فرهنگ‌سازی با اصل حکمت و امر به معروف در متون اسلامی.
مقوله راهبردها	-	-	-	راهبردهای شجاعت مدیریتی	هم‌سویی با «جهاد نفس» (حدیث پیامبر) و حکمت در قرآن برای تقویت شجاعت مدیریتی.

جدول ۹: کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های پیامدهای شجاعت مدیریتی با تحلیل تطبیقی متون اسلامی

مرحله کدگذاری	نقل قول نمونه از مصاحبه	کد اولیه (کدگذاری باز)	مفهوم (کدگذاری محوری)	مقوله پیامدها	تحلیل تطبیقی با متون اسلامی
کدگذاری باز	«شجاعت مدیر باعث می‌شه سازمان به سمت بهره‌وری بیشتر حرکت کنه.»	بهبود بهره‌وری سازمانی	عملکرد سازمانی	موفقیت سازمانی	آیه ۹۶ سوره اعراف: «اگر اهل ایمان و تقوا باشند، برکت آسمان‌ها و زمین را نازل می‌کنیم»؛ نتایج مثبت رهبری صالح.
کدگذاری باز	«وقتی مدیر شجاع باشه، کارکنان انگیزه بیشتری برای کار دارن و اعتمادشون بالا می‌ره.»	توانمندسازی کارکنان	انگیزه کارکنان	توانمندسازی کارکنان	حدیث پیامبر (ص): «کسی که برای اتم خیر بخواهد، خداوند خیر او را بخواهد»؛ توانمندسازی از طریق رهبری.
کدگذاری باز	«شجاعت مدیر باعث می‌شه ارزش‌های اخلاقی در سازمان نهادینه بشه.»	نهادینه‌سازی اخلاقی	فرهنگ اخلاقی	نهادینه‌سازی اخلاقی	آیه ۱۰۴ سوره آل عمران: «امر به معروف و نهی از منکر»؛ نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی.
کدگذاری محوری	-	-	عملکرد سازمانی، انگیزه کارکنان، فرهنگ اخلاقی	موفقیت سازمانی، توانمندسازی، اخلاق	ترکیب پیامدها با مفاهیم برکت، خیر و امر به معروف در اسلام.
مقوله پیامدها	-	-	-	پیامدهای شجاعت مدیریتی	هم‌سویی با نتایج رهبری صالح در متون اسلامی مانند برکت و ترویج خیر.

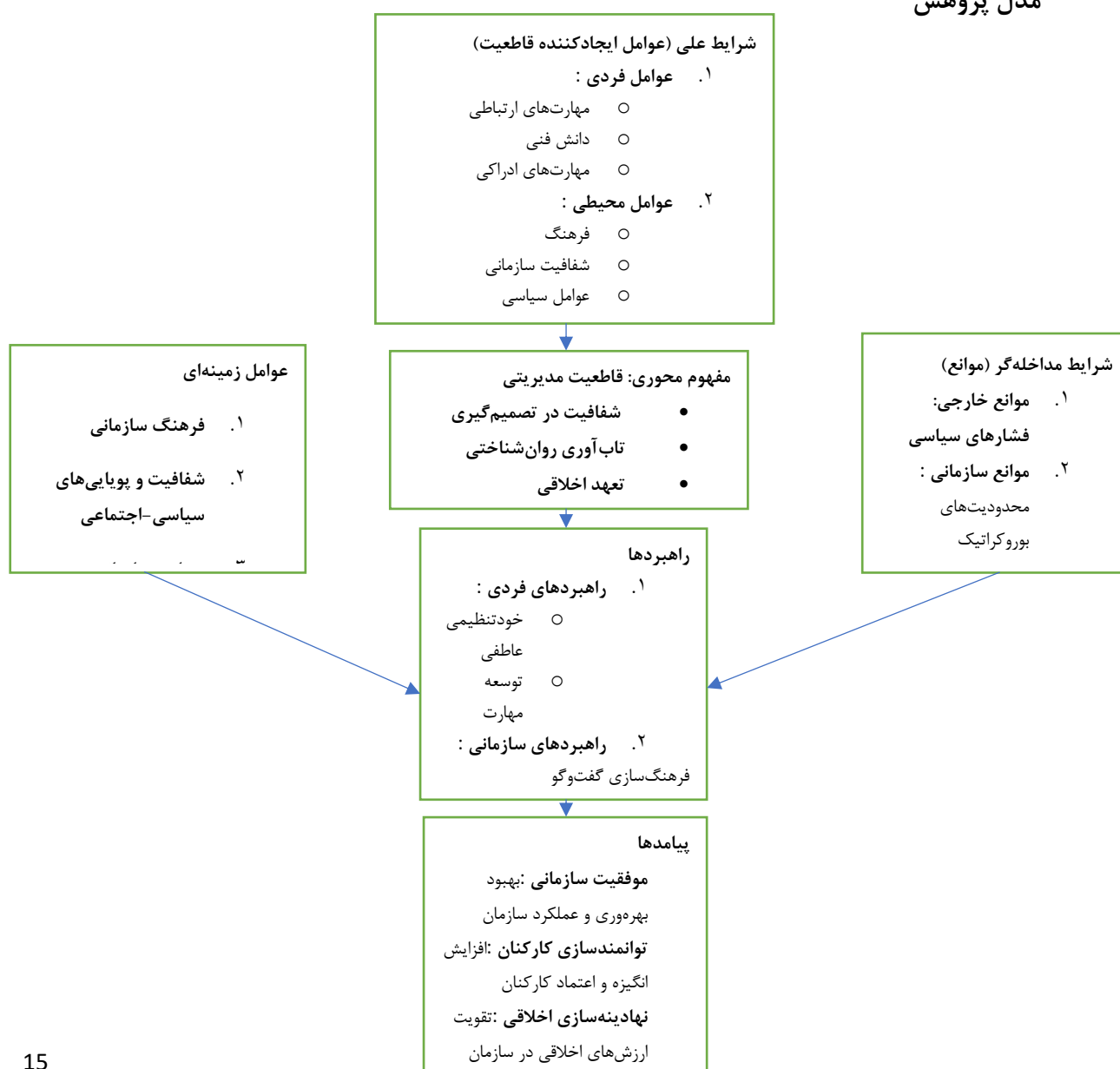
یافته‌های پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی الگویی برای قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد و سؤال اصلی آن شناسایی الگوی قاطعیت مدیریتی و بررسی هم‌خوانی آن با اصول اخلاقی اسلامی بود. با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, 1998)، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ نفر از مدیران ارشد، میانی، و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان کردستان جمع‌آوری شدند. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری، و انتخابی انجام شد و مقوله محوری «قاطعیت مدیریتی» به‌عنوان هسته مدل استخراج گردید. این مدل شامل اجزای زیر است:

- ابعاد قاطعیت مدیریتی: شامل شفافیت در تصمیم‌گیری، تاب‌آوری روان‌شناختی، و تعهد اخلاقی. این ابعاد نشان‌دهنده ویژگی‌های کلیدی قاطعیت هستند که با مفاهیم اسلامی مانند عدالت (آیه ۱۳۵ سوره نساء)، صبر (آیه ۱۵۳ سوره بقره)، و شجاعت اخلاقی (حدیث پیامبر (ص): «بهترین جهاد، گفتن حق در برابر حاکم ستمگر است») هم‌خوانی دارند.
- شرایط علی: عوامل فردی (مهارت‌های ارتباطی، دانش فنی، مهارت‌های ادراکی) و عوامل محیطی (فرهنگ سازمانی، شفافیت، عوامل سیاسی-اجتماعی) به‌عنوان پیش‌نیازهای ایجاد قاطعیت شناسایی شدند. این عوامل با اصول اسلامی مانند حکمت، دانش، و امر به معروف هم‌راستا هستند.
- عوامل زمینه‌ای: فرهنگ سازمانی، شفافیت، و پویایی‌های سیاسی-اجتماعی به‌عنوان بسترهای تقویت‌کننده قاطعیت شناخته شدند. این عوامل با مفاهیم اسلامی مانند عدالت و حمایت سازمانی (آیه ۱۲۵ سوره نحل) پیوند دارند.

- شرایط مداخله گر: موانع خارجی (فشارهای سیاسی) و موانع سازمانی (محدودیت‌های بوروکراتیک، فقدان حمایت) به عنوان عواملی که قاطعیت را محدود می‌کنند، شناسایی شدند. این موانع با توصیه‌های اسلامی برای دفاع از حق و غلبه بر سختی‌ها (حدیث امام علی (ع)) مقابله می‌شوند.
- راهبردها: راهبردهای فردی (خودتنظیمی عاطفی، توسعه مهارت) و سازمانی (فرهنگ‌سازی گفت‌وگو) برای تقویت قاطعیت پیشنهاد شدند، که با مفاهیم صبر، دانش، و حکمت در متون اسلامی هم‌خوانی دارند.
- پیامدها: موفقیت سازمانی (بهره‌وری، عملکرد)، توانمندسازی کارکنان (انگیزه، اعتماد)، و نهادینه‌سازی اخلاقی به عنوان نتایج قاطعیت مدیریتی شناسایی شدند. این پیامدها با آیات قرآنی مانند آیه ۹۶ سوره اعراف و حدیث پیامبر (ص) درباره خیر امت مرتبط هستند.
- چارچوب اخلاقی اسلامی: این چارچوب، با تأکید بر عدالت، صبر، حکمت، و امر به معروف، مدل را با ارزش‌های فرهنگی و مذهبی ایران پیوند می‌دهد و به عنوان یک لایه تفسیری عمل می‌کند.

مدل پژوهش



بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با ارائه مدلی جامع و داده‌محور برای قاطعیت مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران، گامی نوآورانه در جهت پر کردن خلأهای موجود در ادبیات مدیریت برداشته است. قاطعیت مدیریتی، به‌عنوان یکی از فواید کلیدی رهبری، توانایی مدیران را برای اتخاذ تصمیم‌های شفاف، حفظ تاب‌آوری در برابر فشارهای روانی و سازمانی، و پایبندی به اصول اخلاقی در شرایط پیچیده و چالش‌برانگیز نشان می‌دهد. این مطالعه، با بهره‌گیری از رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، مدلی چندبعدی ارائه کرده که ابعاد، عوامل پیش‌نیاز، موانع، راهبردها، و پیامدهای قاطعیت مدیریتی را به‌صورت نظام‌مند شناسایی کرده است. این مدل نه تنها به درک عمیق‌تری از این سازه در زمینه سازمان‌های دولتی ایران کمک می‌کند، بلکه با ادغام اصول اخلاقی اسلامی، چارچوبی بومی و فرهنگ‌محور ارائه می‌دهد که می‌تواند در جوامع اسلامی دیگر نیز کاربرد داشته باشد.

مدل پیشنهادی، قاطعیت مدیریتی را از طریق سه بعد اصلی تعریف می‌کند: شفافیت در تصمیم‌گیری، تاب‌آوری روان‌شناختی، و تعهد اخلاقی. این ابعاد، که از تحلیل مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان کردستان استخراج شده‌اند، نشان‌دهنده ویژگی‌های بنیادین یک مدیر قاطع هستند. شفافیت در تصمیم‌گیری به توانایی مدیر برای اتخاذ تصمیم‌های سریع و عادلانه در شرایط عدم اطمینان اشاره دارد، در حالی که تاب‌آوری روان‌شناختی، ظرفیت مدیر را برای حفظ آرامش و تمرکز در برابر فشارهای محیطی نشان می‌دهد. تعهد اخلاقی نیز، به‌عنوان هسته اخلاقی قاطعیت، پایبندی به ارزش‌های سازمانی و اصول اخلاقی را حتی در مواجهه با فشارهای سیاسی یا بوروکراتیک تضمین می‌کند. این ابعاد با آیات قرآنی مانند آیه ۱۳۵ سوره نساء («در اجرای عدالت استوار باشید») و آیه ۱۵۳ سوره بقره («از صبر و نماز یاری جوید») و احادیثی مانند «بهترین جهاد، گفتن حق در برابر حاکم ستمگر است» هم‌خوانی دارند، که نشان‌دهنده پیوند عمیق این مدل با ارزش‌های اسلامی است. ابعاد قاطعیت مدیریتی (شفافیت، تاب‌آوری، تعهد اخلاقی) با مطالعات داخلی (ابراهیمی و سلیمانی، ۱۳۹۵؛ کاظمی و محمدی، ۱۴۰۱) و خارجی (Brown, 2007; Harbour & Kisfalvi, 2014) هم‌راستا است.

عوامل پیش‌نیاز قاطعیت مدیریتی در این مدل به دو دسته عوامل فردی (مانند مهارت‌های ارتباطی، دانش فنی، و مهارت‌های ادراکی) و عوامل محیطی (مانند فرهنگ سازمانی، شفافیت، و پویایی‌های سیاسی-اجتماعی) تقسیم شده‌اند. این عوامل، که به‌عنوان شرایط علی شناخته می‌شوند، بستری برای شکل‌گیری و تقویت قاطعیت فراهم می‌کنند. به‌عنوان مثال، مهارت‌های ارتباطی با آیه ۸۳ سوره مائده («سخن نیکو بگوید») و فرهنگ سازمانی با مفهوم امر به معروف و نهی از منکر (آیه ۱۰۴ سوره آل عمران) مرتبط است. عوامل زمینه‌ای، مانند شفافیت سازمانی و حمایت سازمانی، نیز نقش مهمی در تقویت قاطعیت ایفا می‌کنند و با اصول اسلامی مانند حکمت و عدالت هم‌راستا هستند. عوامل فردی و محیطی با یافته‌های May et al (۲۰۰۳) و بهمنی و رضایی‌نژاد (۱۴۰۰) هم‌خوانی دارد.

با این حال، قاطعیت مدیریتی با موانعی مواجه است که در این پژوهش به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شده‌اند. موانع خارجی مانند فشارهای سیاسی و موانع سازمانی مانند محدودیت‌های بوروکراتیک و فقدان حمایت، می‌توانند مانع اجرای تصمیم‌های شجاعانه شوند. این موانع با توصیه‌های اسلامی برای دفاع از حق (حدیث امام علی (ع): «از حق دفاع کن، حتی اگر به ضررت باشد») و صبر در برابر سختی‌ها مقابله می‌شوند. برای غلبه بر این موانع، پژوهش

راهبردهای فردی (مانند خودتنظیمی عاطفی و توسعه مهارت) و سازمانی (مانند فرهنگ‌سازی گفت‌وگو) را پیشنهاد کرده است که با مفاهیم صبر، دانش، و حکمت در متون اسلامی هم‌خوانی دارند. پیامدهای قاطعیت مدیریتی در این مدل شامل موفقیت سازمانی (بهبود بهره‌وری و عملکرد)، توانمندسازی کارکنان (افزایش انگیزه و اعتماد)، و نهادینه‌سازی اخلاقی است. این پیامدها با آیاتی مانند آیه ۹۶ سوره اعراف («اگر اهل ایمان و تقوا باشند، برکت آسمان‌ها و زمین را نازل می‌کنیم») و حدیث پیامبر (ص) درباره خیر امت مرتبط هستند، که نشان‌دهنده تأثیر مثبت قاطعیت بر سازمان و جامعه است. این نتایج نه تنها عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند، بلکه به ایجاد فرهنگی اخلاق‌مدار در سازمان‌های دولتی کمک می‌کنند. پیامدهای قاطعیت (موفقیت سازمانی، توانمندسازی، نهادینه‌سازی اخلاقی) با Sosik et al. (۲۰۱۲) و صادقی و احمدی (۱۳۹۶) همسو است.

نوآوری کلیدی این پژوهش در ادغام متون اسلامی به عنوان چارچوب تفسیری نهفته است. این رویکرد، مدل را با ارزش‌های فرهنگی و مذهبی ایران هم‌راستا کرده و آن را به ابزاری مناسب برای زمینه‌های اسلامی تبدیل کرده است. برخلاف مطالعات غربی که اغلب بر ویژگی‌های فردی مانند صداقت و کارایی تمرکز دارند، این پژوهش با در نظر گرفتن عوامل محیطی و فرهنگی، دیدگاهی جامع‌تر ارائه می‌دهد. علاوه بر این، مقایسه دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان، پیچیدگی‌های ادراک قاطعیت را در سطوح مختلف سازمانی برجسته کرده و به درک بهتر پویایی‌های رهبری کمک می‌کند.

با وجود نقاط قوت، این پژوهش با محدودیت‌هایی مانند اتکا به داده‌های کیفی، محدوده جغرافیایی (استان کردستان)، و پیچیدگی تحلیل تطبیقی متون اسلامی مواجه است. برای رفع این محدودیت‌ها، پیشنهاداتی مانند انجام مطالعات ترکیبی (کیفی و کمی)، بررسی تعمیم‌پذیری مدل در سایر مناطق، و توسعه ابزارهای سنجش قاطعیت ارائه شده است. از منظر عملی، نتایج این پژوهش می‌توانند به سیاست‌گذاران در طراحی برنامه‌های آموزشی، اصلاحات ساختاری، و انتخاب مدیران شایسته کمک کنند. همچنین، ادغام ارزش‌های اسلامی در سیاست‌های سازمانی می‌تواند قاطعیت را در زمینه‌های فرهنگی ایران تقویت کند.

در نهایت، این مطالعه پایه‌ای محکم برای تحقیقات آینده و کاربردهای عملی فراهم کرده است. مدل پیشنهادی نه تنها چارچوبی برای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد، بلکه با پیوند دادن قاطعیت مدیریتی به اصول اخلاقی اسلامی، راهنمایی برای تقویت رهبری مؤثر و اخلاق‌مدار در جوامع اسلامی ارائه می‌کند. این پژوهش می‌تواند به عنوان الگویی برای مطالعات مشابه در سایر کشورهای اسلامی یا زمینه‌های غیرغربی مورد استفاده قرار گیرد و به توسعه ادبیات مدیریت در زمینه‌های فرهنگی متنوع کمک کند.

محدودیت‌های پژوهش

علی‌رغم نقاط قوت، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه است:

- اتکا به مصاحبه‌ها: استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها ممکن است با سوگیری پاسخ‌دهندگان همراه باشد. اگرچه مثلث‌سازی و بررسی توسط شرکت‌کنندگان (member checking) این محدودیت را تا حدی کاهش داده است، اما احتمال تأثیر عوامل روان‌شناختی یا اجتماعی بر پاسخ‌ها همچنان وجود دارد.

- محدودیت جغرافیایی: این مطالعه در استان کردستان انجام شده و ممکن است یافته‌ها به‌طور کامل به سایر مناطق ایران یا زمینه‌های فرهنگی متفاوت تعمیم‌پذیر نباشند.
- عدم استفاده از روش‌های کمی: این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده کرده و داده‌های کمی برای تأیید مدل ارائه نشده است. این امر ممکن است توانایی تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود کند.
- پیچیدگی تحلیل تطبیقی: ادغام متون اسلامی با مدل تجربی، اگرچه نوآورانه است، ممکن است به دلیل تفسیر ذهنی متون با چالش‌هایی در زمینه اجماع علمی مواجه شود.

پیشنهادهای عملی

- برای کاربرد عملی یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:
- برنامه‌های آموزشی: طراحی دوره‌های آموزشی برای مدیران دولتی با تمرکز بر تقویت مهارت‌های ارتباطی، خودتنظیمی عاطفی، و تعهد اخلاقی.
- اصلاحات ساختاری: کاهش محدودیت‌های بوروکراتیک و افزایش شفافیت در سازمان‌های دولتی از طریق سیاست‌گذاری‌های مناسب.
- فرهنگ‌سازی سازمانی: ایجاد فضاهای باز برای گفت‌وگو و حمایت از مدیران برای اتخاذ تصمیم‌های شجاعانه.
- انتخاب مدیران شایسته: استفاده از مدل قاطعیت مدیریتی برای شناسایی و انتخاب مدیرانی با ویژگی‌های شجاعت و تعهد اخلاقی.
- ادغام ارزش‌های اسلامی: گنجاندن اصول اخلاقی اسلامی (مانند عدالت و صبر) در برنامه‌های آموزشی و سیاست‌های سازمانی برای تقویت قاطعیت در زمینه‌های فرهنگی ایران.

تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

منابع و مأخذ

- Ahmadi, A., & Bazrafshan, A. (2014). Rabeteh-ye beyn-e sabk-haye modiriyati ba salamat-e sazmani va stress-e shoghli [The relationship between management styles, organizational health, and job stress]. *Rahyaft-haye No dar Modiriyat-e Amuzeshi* [New Approaches in Educational Management], 2(1), 1–20. [In Persian].
- Bahmani, S., & Rezaeinejad, M. (2021). Barrasi-ye asar-e farhang-e sazmani bar tasmimgiri-ye modiran dar shara'it-e bohran [The effect of organizational culture on managers' decision-making in crisis conditions]. *Faslname-ye Modiriyat-e Raftaar-e Sazmani* [Journal of Organizational Behavior Management], 17(1), 33–50. [In Persian].
- Bangari, R. S., & Prasad, L. (2012). Leadership in action: Courage, the critical leadership differentiator. *ASCI Journal of Management*, 40(2), 40–75.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.005>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Ebrahimi, K., & Soleimani, M. (2016). Barrasi-ye ta'sir-e shafafiat bar asarbakhshi-ye modiran [The impact of transparency on managers' effectiveness]. *Majalleh-ye Tose'e-ye Manabe'e Ensani* [Journal of Human Resource Development], 12(1), 70–92. [In Persian].

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Ghaffari, H., & Hosseini, F. (2019). Tahlil-e ab'ad-e shoja'at-e sazmani dar modiran-e bakhsh-e dowlati [Analysis of organizational courage dimensions in public sector managers]. *Faslname-ye Motale'at-e Rahbari-ye Modiriyat [Journal of Strategic Management Studies]*, 11(4), 105–130. [In Persian].
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 493–515. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1835-7>
- Harris, H. (1999). Courage as a management virtue. *Business and Professional Ethics Journal*, 18(3-4), 27–46. <https://doi.org/10.5840/bpej1999183/43>
- Holy Quran.
- Jafari, R. (2019). Tahlil-e fazilat-haye modiriyati ba ta'kid bar amuzeh-haye eslami [Analysis of managerial virtues with an emphasis on Islamic teachings]. *Majalleh-ye Pazhoresh-haye Farhangi-ye Eslami [Journal of Islamic Cultural Studies]*, 7(2), 89–113. [In Persian].
- Kazemi, N., & Mohammadi, S. (2022). Tab-avari-ye ravan-shenakhti-ye modiran-e dowlati dar barabar-e feshar-haye sazmani [Psychological resilience of public managers against organizational pressures]. *Pazhoresh-haye Olum-e Raftari dar Modiriyat [Behavioral Sciences Research in Management]*, 6(4), 145–167. [In Persian].
- 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(1), 15–23.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Mirkazemi, M. R. (2018). Rahbari-ye akhlaghi va ta'sir-e an bar amalkard-e modiran [Ethical leadership and its impact on managers' performance]. *Faslname-ye Modiriyat-e Dowlati [Journal of Public Management]*, 10(2), 55–78.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Nahj al-Balagha.
- Ne'mati, A. A. (2019). Modiriyat dar shara'it-e pichideh: Az tardid ta ghat'iat [Management in complex conditions: From hesitation to decisiveness]. *Faslname-ye Rahbord-e Tose'e [Journal of Development Strategy]*, 9(2), 115–138. [In Persian].
- Sadeghi, F., & Ahmadi, N. (2017). Ghat'iat va jesarat dar modiriyat-e sazman-haye dowlati [Assertiveness and courage in public organization management]. *Pazhoresh-haye Modiriyat-e Dowlati [Public Management Research]*, 8(3), 23–46. [In Persian].
- Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire to act. *Business Ethics Quarterly*, 17(4), 565–593. <https://doi.org/10.5840/beq200717446>
- Sohrabi, B. (2018). Ab'ad-e rahbari-ye tahavvolgara dar sazman-haye dowlati-ye Iran [Dimensions of transformational leadership in Iranian public organizations]. *Faslname-ye Modiriyat-e Tahavvoli [Journal of Transformational Management]*, 5(3), 99–121. [In Persian].
- Soltani, A. (2014, Mordad 5). Shoja'at dar modiran [Courage in managers]. *Rooznameh-ye Hamshahri (Eghtesad) [Hamshahri Newspaper (Economy)]*. [In Persian].
- Sosik, J. J., Gentry, W. A., & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.010>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2006). *Osul-e ravesh-e tahghigh-e keyfi: Nazariye-ye mabnayi [Basics of qualitative research: Grounded theory]*. (B. Mohammadi, Trans.). Tehran: Pazhoreshgah-e Olum-e Ensani va Motale'at-e Farhangi [Institute for Humanities and Cultural Studies]. [In Persian].
- Yazdani, M. (2015). Akhlagh-e herfe'i va tasmimgiri dar modiriyat-e eslami [Professional ethics and decision-making in Islamic management]. *Majalleh-ye Akhlagh-e Herfe'i [Journal of Professional Ethics]*, 3(2), 29–51. [In Persian].