Sport. Manage. Stud, 2024, 17(92): 17-38, Doi:10.22089/smrj.2025.17629.4115

Sport Management Studies
Journal hompage: https://smrj.ssrc.ac.ir

Research Article

Identification of Key Factors of Social Courage in Dynamic Work Environments (Case Study: Sports Organizations)

Javad Karimi [1]*, Monire Mohebalipour [2], Akbar Faridfathi [3]

1- Department of Physical Education, Lorestan University, Khorramabad, Lorestan, Iran
2- Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
3- Department of Sports Management, Islamic Azad University, Karaj Branch, Iran

Received: 04/01/2025, Accepted: 02/08/2025, Online Published: 12/08/2025

* Corresponding Author: Javad Karimi, E-mail: karimi.j@lu.ac.ir

How to Cite: Karimi, J; Mohebalipour, M; & Faridfathi, A. (2023). Identification of Key Factors of Social Courage in Dynamic Work Environments (Case Study: Sports Organizations). *Sport Management Studies*, 17(92), 17-38. In Persian. Doi:10.22089/smrj.2025.17629.4115

Extended Abstract

Background and Purpose

Today, sports organizations are increasingly acknowledged as critical pillars in contemporary societies, exerting profound influence across social, economic, and cultural spheres. These organizations serve not only as providers of sports and recreational services but also as promoters of public health, national and social identity, and ethical and cultural values. Due to their integral role in fostering social and economic development, many nations prioritize strategic investments in this sector. Within these organizations, social courage among employees represents a pivotal factor in navigating organizational challenges, cultivating long-term trust, and ensuring the success and sustainability of the entity. This study explores the impact of social courage on organizational dynamics within sports institutions. The findings aim to support the development of effective policies that enhance internal communication, promote ethical decision-making, and strengthen teamwork. Furthermore, the research offers practical tools and strategies for managers to cultivate social courage and create a supportive, innovative workplace. The central focus remains on identifying key factors that influence social courage in the evolving work environments of sports organizations.

Methods

This research employs a qualitative methodology with a thematic analysis strategy, utilizing an inductive and exploratory approach. Data were gathered through semi-structured interviews with experts from various sports organizations. The interviewees were purposively selected based on specific criteria, including a minimum of five years of professional experience and relevant educational background. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after the 16th interview. The primary objective of this research was to identify and analyze the factors that influence and enhance social courage in the workplace of sports organizations. The findings demonstrate that the qualitative methods employed are both highly

Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

accurate and reliable, offering a solid foundation for a deeper understanding of the subject matter and providing practical solutions to enhance social courage within the organizational context.

Findings

Based on the findings, the key dimensions of organizational culture architecture that significantly enhance social courage in the workplace include transparency in communication, emphasizing cultural norms and clear interactions. Psychological empowerment through boosting self-confidence and self-efficacy proves crucial. Transformational leadership focused on inspiration and professional growth support plays a pivotal role. Emotional agility, including managing emotions and sensitivity, along with a strong social support chain from managers and colleagues, emerges as vital. Institutionalized ethical principles, emphasizing honesty and adherence to professional ethics, form a foundational element. Additionally, strategic communication skills and value-based responsibility with a commitment to duties and ethical performance stand out as essential factors in promoting social courage within organizations.

Conclusion

To cultivate a culture of transparency and positive feedback within sports organizations, the foundational step involves enhancing transparency, ensuring that employees feel comfortable expressing their opinions without fear of retribution. This can be achieved through the implementation of regular meetings and the provision of constructive feedback, which encourages employees to make courageous decisions when confronted with challenges. In such a culture, employees not only receive positive and constructive feedback but also perceive that their opinions are valued by the organization. This open and transparent environment fosters social courage, empowering individuals to carry out their responsibilities with greater assurance. Additionally, encouraging the acceptance of challenging responsibilities represents a crucial aspect of this cultural shift. Organizations should create opportunities for employees to take on new and challenging roles, which in turn helps to build their confidence and courage in navigating complex tasks and making critical decisions. Through these strategies, sports organizations can create an environment that supports both personal and organizational growth, ultimately enhancing the effectiveness and resilience of the workforce. Supporting innovative and creative ideas plays a crucial role in enhancing social courage. Providing an environment where new and creative ideas are welcomed allows employees to take bolder steps towards innovation and process improvement. Organizations should support these ideas and implement them in organizational changes. Creating an open space for questions and feedback remains essential; sports organizations should ensure that employees feel free to ask questions and express their opinions, which not only strengthens social courage but also improves organizational culture.

Keywords: Communication Transparency, Psychological Empowerment, Transformational Leadership, Emotional Agility, Social Courage.

Article Message

promoting social courage in organizations requires a strong foundation of key cultural dimensions such as effective communication, inspirational leadership, psychological empowerment, emotional agility, ethical orientation, and social support. These elements collectively foster a dynamic, responsible, and value-driven work environment.

Ethical Considerations

In this study, all ethical principles—including informed consent, data confidentiality, and fairness in data analysis—were strictly observed. Additionally, any conflicts of interest, data manipulation, or coercion of participants were carefully avoided.

Authors' Contributions

Conceptualization: Javad Karimi
Data Collection: Javad Karimi, Monire Mohebalipour
Data Analysis: Javad Karimi, Monire Mohebalipour
Manuscript Writing: Javad Karimi, Monire Mohebalipour
Review and Editing: Javad Karimi, Monire Mohebalipour, Akbar Faridfathi
Responsible for funding: No funding.
Literature Review: Javad Karimi, Monire Mohebalipour, Akbar Faridfathi
Project Manager: Javad Karimi

Conflicts of Interest

The authors declare no conflicts of interest related to this study.

Acknowledgement

The authors would like to express their gratitude to all those who participated in this research for sharing their valuable insights.

مطالعات‌مدیریت‌ورزشی، مهر و آبان ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره۹۱، صص.۳۸-۱۷. Doi: 10.22089/smrj.2025.17629.4115

Sport Management Studies
Journal hompage: https://smrj.ssrc.ac.ir

مقاله‌پژوهشی

شناسایی عوامل کلیدی شجاعت اجتماعی در محیط کاری پویا (مطالعه موردی: سازمان‌های ورزشی)

جواد کریمی [1*]، منیره محبعلی پور [2]، اکبر فریدفتحی [3]

۱. گروه تربیت بدنی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، لرستان، ایران
۲. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۱، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱

*نویسنده مسئول: جواد کریمی، E-mail: karimi.j@lu.ac.ir

How to Cite: Karimi, J; Mohebalipour, M; & Faridfathi, A. (2023). Identification of Key Factors of Social Courage in Dynamic Work Environments (Case Study: Sports Organizations). *Sport Management Studies*, 17(92), 17-38. In Persian. Doi:10.22089/smrj.2025.17629.4115

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل کلیدی شجاعت اجتماعی در محیط کاری پویا سازمان‌های ورزشی انجام شد. در این پژوهش، روش تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون بود. شرکت‌کنندگان شانزده نفر از مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان بودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. اعتبارسنجی پژوهش با استفاده از روش همسوسازی شامل استفاده از دو کدگذاری و مصاحبه با نمونه‌های دارای تخصص‌های مرتبط صورت پذیرفت. براساس نتایج، عوامل اصلی تقویت شجاعت اجتماعی در محیط‌های کاری شامل شفافیت در ارتباطات، اقتدار روان‌شناختی، رهبری انگیزشی تحول‌ساز، چابکی هیجانی، زنجیره حمایت اجتماعی، اصول اخلاقی نهادینه‌شده، هنر ارتباطات راهبردی و مسئولیت‌پذیری ارزش‌محور هستند. این عوامل به تقویت اعتمادبه‌نفس، ایجاد فضای حمایتی و حفظ اصول اخلاقی در سازمان‌ها کمک می‌کنند. در این راستا، شفافیت ارتباطی و رهبری تحول‌ساز باعث تقویت ارتباطات مؤثر و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شوند. همچنین چابکی هیجانی و حمایت اجتماعی موجب بهبود توانمندی‌های فردی و تیمی در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای محیطی می‌شوند. درنهایت، اصول اخلاقی و مسئولیت‌پذیری ارزش‌محور، پایه‌گذار ایجاد فضایی اخلاقی و شجاعانه در سازمان‌ها هستند که کارکنان را به مشارکت فعال و شجاعانه در فرایندهای کاری ترغیب می‌کنند.

واژگان کلیدی: شفافیت ارتباطات، اقتدار روان‌شناختی، رهبری تحول‌ساز، چابکی هیجانی، شجاعت اجتماعی.

Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقدمه

امروزه سازمان‌های ورزشی به‌عنوان نهادهایی حیاتی در جوامع مدرن شناخته می‌شوند که تأثیرات گسترده‌ای بر ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارند (کریمی و همکاران، ۲۰۲۲، ۹۹). این سازمان‌ها نه‌تنها به‌عنوان بسترهایی برای ارائه خدمات ورزشی و تفریحی عمل می‌کنند، بلکه ابزارهایی برای ارتقای سلامت عمومی، تقویت هویت ملی و اجتماعی و ترویج ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی در سطح جامعه نیز شناخته می‌شوند (کریمی و همکاران، ۲۰۱۸، ۷۰). در این راستا، بسیاری از کشورهای جهان به اهمیت نقش سازمان‌های ورزشی در توسعه اجتماعی و اقتصادی پی برده‌اند و به همین دلیل، سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها را در اولویت‌های خود قرار داده‌اند.

یکی از مباحث مهم در سازمان‌ها، شجاعت اجتماعی کارکنان است. رفتارهای شجاعانه برای سازمان‌ها بسیار مهم‌اند؛ زیرا این رفتارها نه‌تنها مشکلات سازمان را حل می‌کنند، بلکه اعتماد بلندمدت را در میان کارکنان و ذی‌نفعان ایجاد کرده و به پایداری و موفقیت سازمان نیز کمک می‌کنند (محبعلی‌پور و همکاران، ۲۰۲۴، ۸۳). شجاعت اجتماعی در محیط کار برای مدیریت تهدیداتی مانند ترس از اشتباه، خجالت در ایده‌پردازی و تعارضات ضروری است (صدیق[1]، ۲۰۲۲، ۱۳۲). این ویژگی بهبود عملکرد سازمانی، تقویت رفتارهای مفید و حتی نجات جان‌ها را امکان‌پذیر می‌کند (هوارد[2]، ۲۰۲۱، ۱). در سازمان‌ها، شجاعت نه‌تنها برای اتخاذ تصمیمات مؤثر توسط مدیران ضروری است، بلکه به کارکنان این امکان را می‌دهد تا در مواجهه با موقعیت‌های ناعادلانه با اعتمادبه‌نفس و اصول اخلاقی خود ایستادگی کنند (توفان[3]، ۲۰۲۴، ۶). شجاعت اجتماعی با ایجاد فضایی که در آن آزاداندیشی به طور کامل حمایت شود، ترس و نگرانی‌های ناشی از قضاوت‌های منفی کاهش یابد، مسئولیت‌پذیری اخلاقی در میان افراد تقویت شود و فرهنگ مثبت و سازنده‌ای در سازمان شکل گیرد، به طور درخورتوجهی به موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها کمک می‌کند (یاشار[4]، ۲۰۲۳، ۵۳؛ کان نامال[5]، ۲۰۲۴، ۱۱). این ویژگی، به‌ویژه در مدیریت موقعیت‌های دشوار و چالش‌برانگیز نظیر مواجهه با انتقادهای سازنده و رهبری پروژه‌های پرریسک اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ زیرا افراد با شجاعت اجتماعی قادر خواهند بود به طور مؤثر و با اعتمادبه‌نفس در برابر دشواری‌ها ایستادگی کرده و تصمیمات مهم و استراتژیک اتخاذ کنند (هاوارد و کاسپرزیک[6]، ۲۰۲۴، ۵). اهمیت شجاعت از زمان افلاطون مطرح بوده، اما در محیط کار کمتر بررسی شده است (هولمز و هوارد[7]، ۲۰۲۳، ۱). در چارچوب سازمان‌ها، شجاعت برای گزارش سوءرفتارها و ارزیابی صادقانه ضروری است (کاویا و سثیا[8]، ۲۰۲۳، ۸۵). در دنیای نامطمئن امروزی، شجاعت اجتماعی به‌عنوان درمانی برای ناامنی‌های روان‌شناختی و تقویت رهبری مؤثر شناخته شده است (موری[9] و همکاران، ۲۰۲۴، ۱۲). این ویژگی با ارتقای رفاه کارکنان و تقویت ادراک آن‌ها از هدف و اصول اخلاقی مرتبط است (الایان[10]، ۲۰۲۴، ۵۵). شجاعت اجتماعی برخلاف سکوت سازمانی، شامل ایستادگی در برابر بی‌عدالتی و بهبود فرهنگ سازمانی است (چتینر و اوغان[11]، ۲۰۲۳، ۴۱۶). رفتار شجاعانه مانند پرسیدن سؤالات چالش‌برانگیز یا اعتراف به اشتباه، می‌تواند تأثیرات مثبت بر محیط کار داشته باشد؛ هرچند ممکن است ریسک‌هایی برای فرد به همراه

1. Sadiq
2. Howard
3. Tufan
4. Yaşar
5. Kan Namal
6. Howard & Kasprzyk
7. Holmes & Howard
8. Kaviya & Sethia
9. Murry
10. Elayan
11. Çetiner & Ogan

داشته باشد (کالتیان[1] و همکاران، ۲۰۲۴، ۵۴؛ یاشار، ۲۰۲۳، ۵۸). شجاعت اجتماعی به توانایی غلبه بر ترس برای دفاع از اصول اخلاقی و ارتقای مزایای جمعی اشاره دارد (مرت و کوکسال[2]، ۲۰۲۲، ۲۴۱). شجاعت اجتماعی تحت‌تأثیر عوامل شخصیتی، شغلی و اجتماعی قرار دارد. ویژگی‌های شخصیتی مانند شخصیت فعال و ریسک‌پذیر با شجاعت اجتماعی ارتباط مثبت دارند. همچنین حمایت اجتماعی، تنوع شغلی، اهمیت و پیچیدگی شغلی و نیز سبک رهبری اخلاقی و توانمند از عوامل مؤثر بر شجاعت هستند (هاوارد و فاکس[3]، ۲۰۲۰، ۱-۱۰). متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت و تجربه نیز ممکن است نقش داشته باشند؛ اگرچه هاوارد و فاکس (۲۰۲۰) همبستگی معناداری بین شجاعت و جنسیت نیافتند. مطالعات نشان دادند، تمایلات اجتماعی و ریسک‌پذیری پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی شجاعت اجتماعی هستند (چتینر و اوغان، ۲۰۲۳، ۴۲۸؛ کالتیان و همکاران، ۲۰۲۴، ۶۱). ویژگی‌های شخصیتی مانند سازگاری و مسئولیت‌پذیری بر شجاعت اجتماعی در محل کار اثرگذارند؛ در حالی که برون‌گرایی و گشودگی به تجربه تأثیر معناداری ندارند (یاشار، ۲۰۲۳، ۵۹). همچنین عدالت سازمانی و خودمختاری درک‌شده، عواملی کلیدی در رفتار شجاعانه در محیط کار هستند (مگنانو[4] و همکاران، ۲۰۲۲، ۱۴). هویت‌های اجتماعی و شخصی، به‌ویژه هویت اخلاقی و سازمانی، ارتباط مستقیم با شجاعت اجتماعی در محل کار دارند (هولمز و هاوارد[5]، ۲۰۲۳، ۸). سخاوت و شخصیت فعالانه نیز پیش‌بینی‌کننده‌های مهمی هستند و سیستم فعال‌سازی رفتاری نقش کلیدی در رفتارهای شجاعانه دارد (هاوارد و فورد[6]، ۲۰۲۲، ۷).

در فرهنگ‌هایی با اجتناب از عدم قطعیت زیاد، حساسیت به واکنش دیگران و ترس از ازدست‌دادن چهره، احتمال بروز شجاعت اجتماعی را کاهش می‌دهد (پاجستکا[7]، ۲۰۲۳، ۴۳۶). شجاعت اجتماعی در محیط‌های با ایمنی روانی کم، فعال می‌شود و به رفتارهای آوایی مانند بیان ایده‌ها و ارائه انتقاد سازنده منجر می‌شود (موری و همکاران، ۲۰۲۴، ۳). همچنین احساسات اخلاقی، خودکارآمدی اخلاقی، اعتمادبه‌نفس، هنجارهای اجتماعی برجسته و سبک رهبری از دیگر پیشایندهای رفتار شجاعانه در محل کار هستند (محبعلی‌پور و همکاران، ۲۰۲۴، ۳۱۹). شجاعت اجتماعی در محیط کار، رفتار کلیدی برای ارتقای ارتباطات، نوآوری و رفاه شناخته شده است. کارکنان با شجاعت اجتماعی قادر به مواجهه با چالش‌ها و افشای رفتارهای غیراخلاقی هستند و می‌توانند بر رفتارهای افراد با قدرت رسمی تأثیر بگذارند. این نوع شجاعت نه‌تنها باعث تقویت روابط مثبت در محیط کار، بلکه موجب بهبود عملکرد شغلی، نوآوری و رضایت شغلی نیز می‌شود (هاوارد، ۲۰۱۸، ۳؛ چتینر و اوغان، ۲۰۲۳، ۴۲۷). از سوی دیگر، شجاعت اجتماعی با کاهش استرس، افسردگی و اضطراب نیز مرتبط است و به ایجاد محیط‌های کار ایمن و حمایتی کمک می‌کند (سن و مرت[8]، ۲۰۲۰، ۱۶۲). شجاعت اجتماعی نه‌تنها بر روابط فردی تأثیر می‌گذارد، بلکه به کارکنان این امکان را می‌دهد که در برابر مشکلات سازمانی مانند تعارضات و تصمیمات غیرمنصفانه نیز ایستادگی کنند (هاوارد و فاکس، ۲۰۲۰، ۲). این ویژگی موجب افزایش رفتارهای اجتماعی مثبت مانند صدای اجتماعی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود و به ارتقای جو سازمانی کمک می‌کند (کالتیان و همکاران، ۲۰۲۴، ۷۷). علاوه بر این، شجاعت اجتماعی به ارتقای خلاقیت، نوآوری و توانایی مقابله با تغییرات کمک می‌کند که می‌تواند به موفقیت سازمانی منجر شود (توفان و همکاران، ۲۰۲۴، ۶)؛ با این حال، شجاعت اجتماعی ممکن است عواقب منفی نیز به همراه داشته باشد، مانند کاهش روابط دوستی و شهرت کارکنان که گاهی منجر به از دست

1. Kaltiainen
2. Mert & Koksal
3. Howard & Fox
4. Magnano
5. Holmes & Howard
6. Howard & Forde
7. Pajestka
8. Sen & Meret

دادن شغل شود (یاشار، ۲۰۲۳، ۵۳)؛ با وجود این، شجاعت اجتماعی، ویژگی ضروری برای پیشرفت فردی و سازمانی شناخته می‌شود که به بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش اعتماد و رضایت شغلی کمک می‌کند (چتینر و اوغان، ۲۰۲۳، ۴۲۷؛ دِگیرمنچی[1]، ۲۰۲۴، ۴۹)؛ درنتیجه شجاعت اجتماعی ابزاری برای ارتقای رفاه فردی و سازمانی، بهبود نوآوری و روابط مثبت و پیشبرد عدالت و اخلاق در سازمان‌ها است (هاوارد، ۲۰۲۱، ۱-۸؛ چتینر و اوغان، ۲۰۲۳، ۴۳۱). این ویژگی همچنین موجب ایجاد روابط مثبت در محیط کار، افزایش عملکرد شغلی و بهبود شرایط کاری می‌شود و کارکنان شجاع اجتماعی در فرایند تصمیم‌گیری و ارتقای جو سازمانی نقش مهمی دارند (هاوارد و فاکس، ۲۰۲۰، ۲؛ چتینر و اوغان، ۲۰۲۳، ۴۱۶).

یافته‌های پژوهش پاجستکا و اسکالاخا [2](۲۰۲۵) درخصوص تأثیرات شجاعت روان‌شناختی نشان داد که سیستم فعال‌سازی رفتاری رابطه بین شجاعت روان‌شناختی و نتایج مثبت رفاهی را میانجی‌گری می‌کند. یافته‌های پژوهش نامال و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که شجاعت اجتماعی در محل کار بر کاهش قصد ترک محل کار تأثیر مهم دارد. هوارد و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که خودشیفتگی از طریق خودفریبی و احساس آسیب‌ناپذیری با شجاعت اجتماعی رابطه مثبت دارد. هوارد و کاسپرژیک (۲۰۲۴) تأکید کردند که دلبستگی شغلی و بی‌تفاوتی اخلاقی به‌عنوان پیشایندهای بالقوه شجاعت اجتماعی عمل می‌کنند. کاویا و ستیا[3] (۲۰۲۳) هویت اخلاقی را به‌عنوان میانجی در رابطه بین شجاعت اجتماعی و رفتار اجتماعی شناسایی کردند. معینی کربکندی و حسینی گل افشانی (۲۰۲۴) نشان دادند که عدالت سازمانی بر رفتار شجاعت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد و شجاعت اجتماعی با شادکامی کارکنان رابطه معنادار دارد. موری و همکاران (۲۰۲۴) بیان کردند که افراد با سطح شجاعت اجتماعی بالا در محیط‌های تیمی ناامن از نظر روانی، نه‌تنها به رفتارهای صوتی خود ادامه می‌دهند، بلکه به‌عنوان رهبر نیز ظاهر می‌شوند. الایان (۲۰۲۴) مطرح کرد که شجاعت اجتماعی ارتباط مثبت بین عدالت سازمانی و رفاه را واسطه‌گری می‌کند. مگنانو و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که هوش ریسک ذهنی بر شجاعت اجتماعی تأثیر دارد و شجاعت اجتماعی نقش میانجی بین منابع روانشناختی فردی و نتایج کار ایفا می‌کند. محبعلی‌پور و همکاران (۲۰۲۴) چهار مقوله اصلی به‌عنوان پیشایند شجاعت در محل کار شناسایی کردند: عوامل فردی، سازمانی، موقعیتی و محیطی. لی و همکاران [4](۲۰۲۴) عواملی مانند جنسیت، هویت حرفه‌ای، سطح تحصیلات و تجربه کاری را به‌عنوان عوامل مؤثر بر شجاعت اجتماعی شناسایی کردند. براساس مبانی نظری می‌توان گفت، شجاعت اجتماعی به‌عنوان یک ویژگی مهم فردی، نقشی اساسی در بهبود روابط فردی، تقویت تیم‌سازی، ارتقای عملکرد سازمانی و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در محیط‌های کاری دارد. این ویژگی به افراد این امکان را می‌دهد تا بدون ترس از قضاوت، نظرهای خود را بیان کنند و در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند؛ در حالی که مسئولیت‌پذیری اخلاقی و فضای مثبت کاری را تقویت می‌کند. در محیط‌های ورزشی که تعاملات اجتماعی و کار تیمی نقش اساسی دارند، شجاعت اجتماعی می‌تواند تأثیرات مثبت بر بهبود روابط کاری، ارتقای تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و بهبود عملکرد فردی و گروهی داشته باشد. در این راستا، شناسایی خلأهای تحقیقاتی و طراحی مدل‌های خاص برای شجاعت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی، نه‌تنها به بهبود فرهنگ سازمانی کمک می‌کند، بلکه فضای کاری نوآورانه و حمایتگری را نیز فراهم می‌آورد که می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کارایی، خلاقیت و تعاملات مثبت در این سازمان‌ها باشد. نتایج این تحقیق می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا با درک بهتر از تأثیرات شجاعت اجتماعی، سیاست‌ها و رویکردهای مؤثری

1. Degirmenci
2 .Pajestka & Skałacka
3. Kaviya & Sethia
4. Lee

را در جهت بهبود ارتباطات درون‌سازمانی، ارتقای تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و بهبود فضای کار تیمی پیاده‌سازی کنند. همچنین این تحقیق ممکن است به مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی کمک کند تا ابزارها و استراتژی‌های مؤثری برای تقویت شجاعت اجتماعی و ایجاد محیطی حمایتگر و خلاق برای کارکنان خود توسعه دهند؛ بر این اساس، پژوهش حاضر برای پاسخ به این سؤال طراحی شده است که چه عواملی بر شجاعت اجتماعی در محیط کاری پویا سازمان‌های ورزشی مؤثرند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر، مطالعه‌ای کیفی با استراتژی تحلیل مضمون و رویکرد استقرایی و اکتشافی بود. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان‌های ورزشی شامل مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان جمع‌آوری شد. ادارات ورزش و جوانان مطالعه‌شده در این پژوهش شامل ادارات منتخب در استان‌های مختلف کشور ازجمله تهران، اصفهان، فارس، آذربایجان شرقی و کرمانشاه بودند. این استان‌ها به دلیل دارا بودن تنوع جمعیتی، جغرافیایی و سطح توسعه‌یافتگی ورزشی انتخاب شدند تا نماینده طیفی از وضعیت‌های مختلف مدیریتی و اجرایی در کشور باشند. مدیران شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها شامل افرادی در سطوح مختلف سازمانی ازجمله مدیران استانی، معاونان توسعه ورزش، رؤسای گروه‌های تخصصی و مدیران شهرستانی بودند. همچنین حوزه‌های تخصصی آن‌ها، توسعه ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، برنامه‌ریزی و بودجه، منابع انسانی و آموزش، و زیرساخت‌های ورزشی بود. این تنوع به پژوهش امکان داد تا ابعاد مختلف عملکرد و چالش‌های سازمان‌های ورزشی در سطوح مختلف تحلیل و تفسیر شود. انتخاب مصاحبه‌شوندگان به صورت هدفمند و براساس معیارهایی همچون حداقل پنج سال تجربه کاری، تحصیلات مرتبط با تربیت‌بدنی یا علوم ورزشی انجام گرفت. براساس شاخص اشباع نظری، تعداد مصاحبه‌شوندگان تا زمانی افزایش یافت که دیگر اطلاعات جدیدی به‌دست نیامد (بر این اساس، از مصاحبه دوازدهم به بعد، تکرار مشاهده شد و در مصاحبه شانزدهم به اشباع رسید). فرایند جمع‌آوری داده‌ها بین پاییز تا زمستان ۱۴۰۳، به صورت حضوری و غیرحضوری از طریق پلتفرم‌های آنلاین انجام شد.

به‌منظور بررسی عوامل کلیدی شجاعت اجتماعی در محیط کار، مجموعه‌ای از سؤالات از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. این پرسش‌ها ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر بر شجاعت اجتماعی و زمینه‌های ظهور آن در محیط کار سازمان‌های ورزشی و سپس به تحلیل عواملی پرداختند که می‌توانند به‌عنوان تقویت‌کننده‌های شجاعت اجتماعی عمل کنند. این فرایند به استخراج ابعاد مختلف شجاعت اجتماعی کمک کرد و دیدگاه‌های جامعی درباره عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های ورزشی ارائه داد. به‌منظور افزایش روایی درونی تحقیق، بازخورد مصاحبه‌شوندگان در فرایند پژوهش لحاظ شد؛ به طوری که بدون تأثیرگذاری بر نحوه پاسخگویی آن‌ها، الگوهای استخراج‌شده پس از هر مصاحبه به آنان ارائه شد و درباره اختلافات احتمالی بحث شد. این روش باعث پیشبرد جمع‌آوری داده‌ها بدون پیش‌فرض و جهت‌گیری شد. علاوه بر این، چهار اقدام مکمل شامل استفاده از منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها (کرتا و پِرس[1]، ۲۰۱۹)، بازبینی داده‌ها توسط یک دستیار پژوهشی، مشارکت یک متخصص در تحلیل مضمون و موضوع پژوهش (نوبل و اسمیت[2]، ۲۰۱۵) و شناسایی جهت‌گیری‌ها با طرح پرسش‌های مکرر در طول تحلیل (ویتیمور، چیس، و مندِل[3]، ۲۰۰۱) به کار گرفته شد. این اقدامات به طور درخورتوجهی دقت و اعتبار نتایج را افزایش داد. در این مطالعه، پایایی

1. Caretta, & Pérez
2. Noble & Smith
3. Whittemore

توافق درون‌موضوعی به‌عنوان معیاری برای ارزیابی کیفیت و دقت کدگذاری‌های انجام‌شده توسط کدگذاران، بررسی شد. این شاخص میزان هماهنگی و تطابق کدگذاری‌های دو کدگذار مستقل را نشان می‌دهد.

از مجموع ۲۹ کد استخراج‌شده از سه مصاحبه، ۱۲ کد به طور مشابه توسط هر دو کدگذار کدگذاری شدند. براساس این داده‌ها، پایایی توافق درون‌موضوعی معادل ۸۲ درصد محاسبه شد. این میزان پایایی نشان‌دهنده توافق زیاد بین کدگذاران است و اعتبار مناسب فرایند کدگذاری را تأیید می‌کند. به طور کلی، این نتیجه نشان می‌دهد که روش تحلیل داده‌ها از دقت کافی برخوردار است و قابلیت اعتماد نتایج پژوهش را تضمین می‌کند. سطح بالای توافق، موجب تقویت صحت و انسجام تحلیل‌ها می‌شود و مبنای قابل‌اعتمادی را برای استنتاج نتایج پژوهش فراهم می‌آورد.

در این تحقیق کیفی، از روش تحلیل مضمون برای استخراج و تفسیر معانی و الگوهای پنهان موجود در داده‌های مصاحبه‌ها استفاده شد. این روش از جمله تکنیک‌های رایج و مؤثر در تحلیل داده‌های کیفی است که به پژوهشگر کمک می‌کند تا علاوه‌بر بررسی داده‌های ظاهری، به کشف مفاهیم عمیق‌تر و معانی نهفته در داده‌ها بپردازد. ابتدا داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با دقت بررسی شدند تا پژوهشگر به طور کامل با محتوای آن‌ها آشنا شود. این مرحله، اساس تحلیل کیفی را تشکیل می‌دهد و امکان بررسی جامع داده‌ها را فراهم می‌کند. سپس کدگذاری اولیه انجام شد که در این مرحله بخش‌های معنادار متن شناسایی شده و با برچسب‌های مفهومی مناسب کدگذاری شدند. کدگذاری اولیه در سازمان‌دهی و دسته‌بندی داده‌ها نقش اساسی دارد. در ادامه، کدهای مشابه دسته‌بندی و ترکیب شدند. این روند به شناسایی و سازمان‌دهی مضامین اصلی و فرعی کمک کرد. مضامین اصلی شامل ایده‌های کلیدی پژوهش هستند؛ در حالی که مضامین فرعی جزئیات بیشتری از یافته‌ها را روشن می‌کنند. درنهایت، مضامین استخراج‌شده بازبینی و اصلاح شدند. این مرحله شامل بررسی مجدد ارتباطات بین مضامین، اصلاح ناهماهنگی‌ها و تأیید انسجام کلی یافته‌ها بود. فرایند بازبینی موجب افزایش دقت و اعتبار تحلیل و همچنین اطمینان از صحت استنتاج‌ها شد. استفاده از تحلیل مضمون در این پژوهش به ارائه تحلیلی دقیق، منظم و ساختاریافته از داده‌ها کمک کرد و پژوهشگر را در دستیابی به درکی جامع‌تر از مسئله پژوهش یاری نمود. به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که روش‌های کیفی استفاده‌شده از دقت و اعتبار کافی برخوردار بود و تحلیل‌های انجام‌شده می‌توانند به‌عنوان مبنای معتبر برای درک عمیق‌تر و ارائه راهکارهای کاربردی در حوزه پژوهش مدنظر، به کار گرفته شوند.

نتایج

اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش در جدول (۱) ذکر شده است.

جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1- Demographic information of participants in the study

تحصیلات Education	جنسیت Gender	سابقه Experience	مدرک تحصیلی Degree
کارشناسی‌ارشد	مرد	13	مدیریت ورزشی
کارشناسی‌ارشد	مرد	9	مدیریت ورزشی
کارشناسی‌ارشد	مرد	10	فیزیولوژی ورزشی
دکتری	زن	12	فیزیولوژی ورزشی
کارشناسی	مرد	18	تربیت‌بدنی

جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1- Demographic information of participants in the study

تحصیلات Education	جنسیت Gender	سابقه Experience	مدرک تحصیلی Degree
کارشناسی‌ارشد	مرد	15	مدیریت ورزشی
دانشجوی دکتری	مرد	16	مدیریت ورزشی
دانشجوی دکتری	زن	10	رفتار حرکتی
کارشناسی‌ارشد	زن	13	فیزیولوژی ورزشی
کارشناسی	مرد	20	تربیت‌بدنی
کارشناسی‌ارشد	مرد	8	مدیریت ورزشی
کارشناسی‌ارشد	مرد	18	فیزیولوژی ورزشی
دانشجوی دکتری	مرد	20	مدیریت ورزشی
کارشناسی	زن	23	تربیت‌بدنی
دکتری	زن	12	مدیریت ورزشی
کارشناسی‌ارشد	مرد	9	مدیریت ورزشی

در جدول (۱) مشاهده می‌شود که بیشتر شرکت‌کنندگان در تحقیق مردان بودند و مدرک تحصیلی غالب آن‌ها کارشناسی‌ارشد بود. بیشترین تعداد افراد در حوزه مدیریت ورزشی هستند که دارای سوابق مختلف بین ۸ تا ۲۰ سال می‌باشند. همچنین، درصد کمی از افراد دارای مدرک دکتری هستند و تعداد کمی هم دانشجوی دکتری می‌باشند. در بخش جنسیتی، زنان حضور کمتری دارند و بیشتر در رشته‌های فیزیولوژی ورزشی و تربیت بدنی با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری فعالیت دارند. به طور کلی، ترکیب بیشتر افراد به رشته‌های مدیریت ورزشی و فیزیولوژی ورزشی تعلق دارد که عمدتاً از مردان با تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری تشکیل شده است.

جدول ۲- نتایج حاصل از استخراج مضامین از مصاحبه‌های پژوهش

Table 2- Results of theme extraction from the research interviews

مضامین پایه Basic themes	مضامین سازمان‌یافته Organizing themes	مضامین فراگیر Global themes
شجاعت در بیان نظرها و ایده‌های نو در سازمان ورزشی پذیرش مسئولیت در انتقال اطلاعات بدون پنهان‌کاری ایجاد فضای باز برای پرسش و پاسخ در میان کارکنان احترام به تفاوت‌ها و بیان آزادانه افکار در محیط کار شجاعت در افشای مشکلات و چالش‌های سازمانی	شفافیت در ارتباطات	معماری فرهنگ سازمانی

جدول ۲- نتایج حاصل از استخراج مضامین از مصاحبه‌های پژوهش

Table 2- Results of theme extraction from the research interviews

مضامین فراگیر Global themes	مضامین سازمان‌یافته Organizing themes	مضامین پایه Basic themes
اقتدار روان‌شناختی در خودتوانمندی	هنجارهای فرهنگی	شجاعت در پذیرش تغییرات و اصلاحات در سازمان ورزشی
		درک و پذیرش نقد و بازخورد سازنده
		قدرت پذیرش ایده‌های جدید برای رشد و پیشرفت
		ایستادگی در برابر فشارهای اجتماعی برای حفظ اصول اخلاقی
		شجاعت در مواجهه با چالش‌ها و مشکلات فرهنگی
	اعتمادبه‌نفس	شجاعت در اتخاذ تصمیمات مهم و اثرگذار برای سازمان ورزشی
		پذیرش مسئولیت‌های بزرگ و چالش‌برانگیز
		-اطمینان از توانایی‌ها و قابلیت‌های شخصی در مواجهه با چالش‌ها
		اعتماد به قابلیت‌ها و توانمندی‌های تیم در مواقع بحرانی
		جرئت پذیرش مسئولیت‌های جدید در شرایط غیرمنتظره
	خودکارآمدی	شجاعت در حل مسائل پیچیده و دشوار سازمانی
		اعتمادبه‌نفس برای انجام وظایف در شرایط فشار زیاد
		توانایی در مدیریت تغییرات و بحران‌های مدیریتی
		اعتماد به تصمیمات خود در شرایط دشوار و حساس
		شجاعت در ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل جاری
رهبری انگیزشی تحول‌ساز	الهام‌بخشی	شجاعت در ترغیب دیگران به حرکت به سمت اهداف بلندمدت سازمان ورزشی
		قدرت ایجاد انگیزه در تیم برای مقابله با چالش‌های بزرگ
		توانایی الهام‌بخشی به کارکنان در مواجهه با شرایط سخت
		شجاعت در هدایت تیم‌ها برای تغییرات و تحولات بزرگ
		شجاعت در تجویز و پذیرش ایده‌های نو و مبتکرانه
	پشتیبانی از رشد حرفه‌ای	شجاعت در فراهم کردن فرصت‌های رشد برای کارکنان زیرفشار
		حمایت از افرادی که برای پیشرفت شجاعت به خرج می‌دهند
		تشویق کارکنان به آزمایش و کشف روش‌های جدید برای پیشرفت
		شجاعت در ایجاد برنامه‌های حمایتی برای رشد حرفه‌ای افراد
		شجاعت در تشخیص و تقویت توانایی‌های بالقوه افراد در سازمان ورزشی
چابکی هیجانی در سازمان	کنترل هیجانات	شجاعت در مواجهه با استرس و هیجانات در موقعیت‌های بحرانی
		توانایی حفظ آرامش و تمرکز در زمان فشارهای سازمانی
		قدرت تصمیم‌گیری منطقی در شرایط فشار و هیجان
		جرئت مدیریت احساسات شخصی در مواجهه با بحران‌های سازمانی
		شجاعت در واکنش به تغییرات با رویکردی منطقی و سنجیده

جدول ۲- نتایج حاصل از استخراج مضامین از مصاحبه‌های پژوهش

Table 2- Results of theme extraction from the research interviews

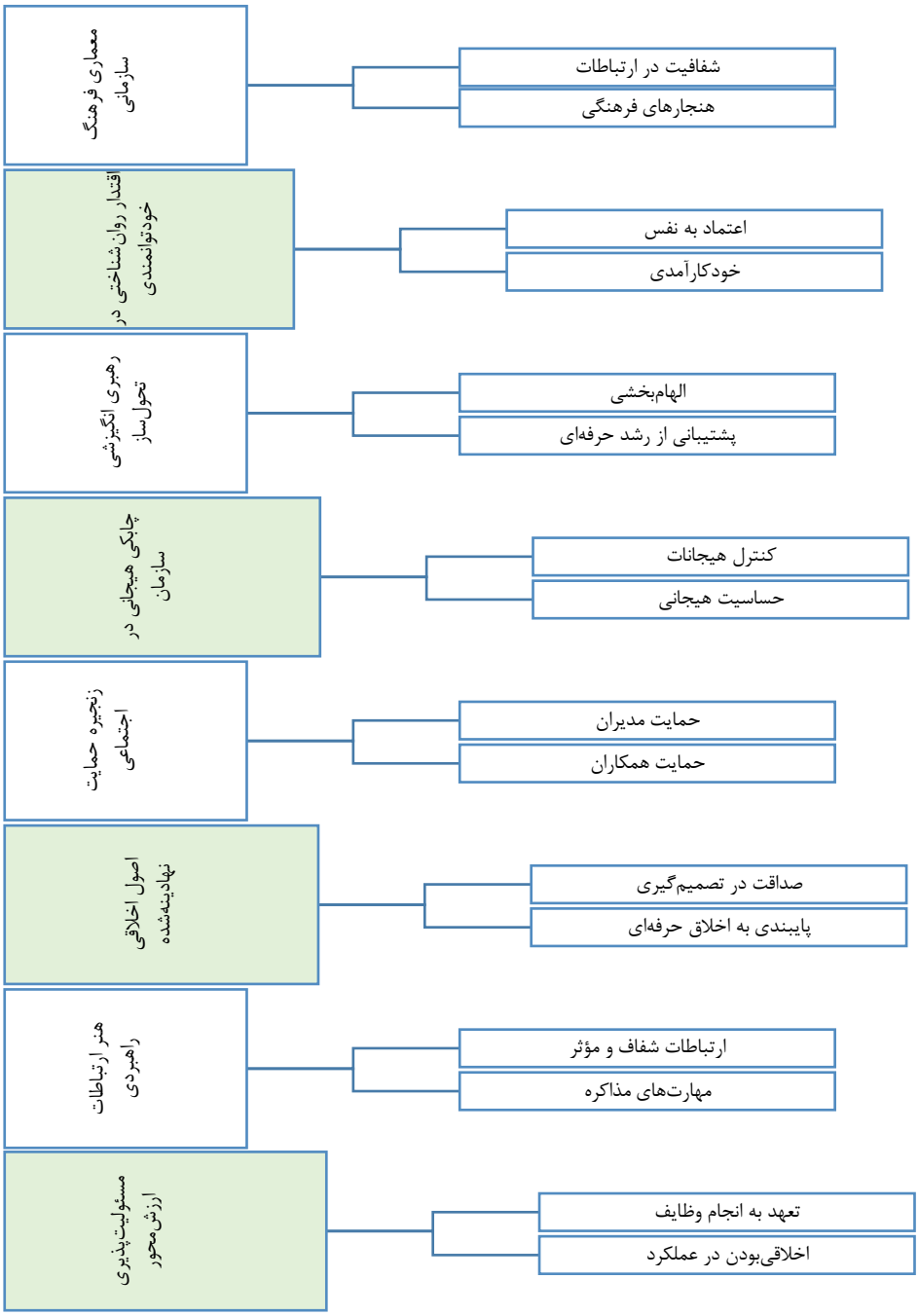
مضامین فراگیر Global themes	مضامین سازمان‌یافته Organizing themes	مضامین پایه Basic themes
زنجیره حمایت اجتماعی	حساسیت هیجانی	شجاعت در شناسایی و پاسخگویی به نیازهای هیجانی کارکنان
		جرئت حمایت از کارکنان در مواجهه با مشکلات هیجانی
		توانایی تشخیص و واکنش به مشکلات عاطفی در محیط کار
		شجاعت در ایجاد فضای حمایتی برای کارکنان در زمان‌های دشوار
		شجاعت در کمک به افراد برای مدیریت احساسات خود در سازمان ورزشی
	حمایت مدیران	شجاعت در حمایت از کارکنان در شرایط بحرانی و چالش‌برانگیز
		شجاعت در پشتیبانی از تصمیمات و اقدامات سازمانی برای رفاه کارکنان
		حمایت از کارکنان در زمان تغییرات مهم و نیاز به حمایت
		شجاعت در ارزیابی و تشویق عملکردهای برجسته کارکنان
		قدرت ارائه پشتیبانی احساسی و حرفه‌ای به کارکنان
	حمایت همکاران	شجاعت در ارائه حمایت و همکاری به همکاران در پروژه‌های چالش‌برانگیز
		شجاعت در پاسخگویی به درخواست‌های کمک از همکاران در مواقع نیاز
		قدرت ایجاد فضای همکارانه برای ارتقای عملکرد تیمی
		شجاعت در مواجهه با مشکلات همکاران و ارائه راهکار
		حمایت از همکاران در زمینه‌های حرفه‌ای و شخصی با صداقت و جرئت
اصول اخلاقی نهادینه‌شده	صداقت در تصمیم‌گیری	شجاعت در بیان حقیقت در زمان تصمیم‌گیری‌های مهم
		جرئت در اعمال اصول اخلاقی حتی در مواجهه با فشارهای اجتماعی
		پذیرش مسئولیت‌های اخلاقی در تصمیمات سازمانی
		شجاعت در افشای مشکلات اخلاقی و فقدان پنهان‌کاری
	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	قدرت مواجهه با پیامدهای منفی تصمیمات اخلاقی در سازمان ورزشی
		شجاعت در ایستادگی بر اصول اخلاقی در مواقع فشار
		جرئت در حفظ استانداردهای اخلاقی در تمامی جنبه‌های سازمان ورزشی
		شجاعت در مواجهه با چالش‌های اخلاقی و اتخاذ تصمیمات صحیح
		حفظ صداقت و شفافیت در تمامی تعاملات درون‌سازمانی
هنر ارتباطات راهبردی	ارتباطات شفاف و مؤثر	شجاعت در رعایت انصاف در مواجهه با تعارضات و اختلاف‌ها
		شجاعت در بیان نظرها و تصمیمات کلیدی در جلسات
		جرئت در انتقال اطلاعات و تصمیمات مهم به تمامی کارکنان
		قدرت برقراری ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان و مشتریان سازمان ورزشی
		شجاعت در ایجاد روابط شفاف و بی‌پرده با همه سطوح سازمانی
		پذیرش مسئولیت‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی با شفافیت
	مهارت‌های مذاکره	شجاعت در انجام مذاکرات سخت و پیچیده با شرکا و ذی‌نفعان
		شجاعت در گرفتن تصمیمات حساس در فرایندهای مذاکره
		توانایی در مدیریت مذاکرات و حل اختلافات با شجاعت
		جرئت پذیرش نظرهای مخالف و یافتن راه‌حل‌های مشترک در مذاکرات
		شجاعت در ابراز نظرهای مخالف در مذاکرات به‌منظور ایجاد توافق

جدول ۲- نتایج حاصل از استخراج مضامین از مصاحبه‌های پژوهش

Table 2- Results of theme extraction from the research interviews

مضامین فراگیر Global themes	مضامین سازمان‌یافته Organizing themes	مضامین پایه Basic themes
مسئولیت‌پذیری ارزش‌محور	تعهد به انجام وظایف	شجاعت در انجام وظایف دشوار و پرچالش سازمانی
		پذیرش مسئولیت‌های بزرگ در پروژه‌های حیاتی سازمان‌های ورزشی
		شجاعت در انجام وظایف حتی در مواقع بحران یا عدم قطعیت
		قدرت انجام کارها با کیفیت بالا در زمان‌های فشار
		شجاعت در مواجهه با اشتباهات و اصلاح آن‌ها بدون ترس از عواقب
		شجاعت در ایستادگی بر اصول اخلاقی حتی در مواجهه با فشارهای غیرموجه
	اخلاقی‌بودن در عملکرد	پذیرش مسئولیت‌های اخلاقی در تمامی ابعاد سازمان ورزشی
		شجاعت در رعایت انصاف و عدالت در تصمیمات سازمانی
		شجاعت در رعایت اصول اخلاقی در تعاملات با ذی‌نفعان
		پذیرش مسئولیت اخلاقی در حل مشکلات و چالش‌های سازمان ورزشی

براساس یافته‌های جدول (۳)، ابعاد کلیدی معماری فرهنگ سازمانی شامل شفافیت در ارتباطات با تأکید بر هنجارهای فرهنگی، اقتدار روان‌شناختی در خودتوانمندی از طریق تقویت اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی و نیز رهبری انگیزشی تحول‌ساز با محوریت الهام‌بخشی و پشتیبانی از رشد حرفه‌ای است. چابکی هیجانی در سازمان با توانایی کنترل هیجانات و حساسیت هیجانی، زنجیره حمایت اجتماعی از طریق حمایت مدیران و همکاران و نیز اصول اخلاقی نهادینه‌شده بر پایه صداقت در تصمیم‌گیری و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، از دیگر عوامل تأثیرگذار شناسایی شدند. علاوه بر این، هنر ارتباطات راهبردی با تأکید بر شفافیت و اثربخشی در ارتباطات و مهارت‌های مذاکره و نیز مسئولیت‌پذیری ارزش‌محور با تعهد به انجام وظایف و اخلاقی‌بودن در عملکرد، در ارتقای شجاعت اجتماعی مؤثرند.



شکل ۱- عوامل کلیدی شجاعت اجتماعی در محیط کار (براساس یافته‌های پژوهش)

Figure 1- Key factors of social courage in the workplace (Based on research findings)

بحث و نتیجه گیری

سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در ترویج سلامت و نشاط در جامعه ایفا می‌کنند (کریمی و همکاران، ۲۰۱۸). آن‌ها با ارائه فرصت‌های ورزشی و فعالیت‌های بدنی به توسعه فرهنگ سلامتی کمک می‌کنند (عباسی و همکاران، ۲۰۱۶). یک ویژگی فردی و رفتاری که در محیط‌های کاری سازمان‌های ورزشی نقشی حیاتی در ایجاد روابط مؤثر و بهبود عملکرد تیم‌ها دارد، شجاعت اجتماعی است. در دنیای امروز که سازمان‌ها با تغییرات سریع و چالش‌های متعدد مواجه‌اند، شجاعت اجتماعی به کارکنان و اعضای تیم‌های ورزشی این امکان را می‌دهد که با اعتمادبه‌نفس و صداقت با یکدیگر تعامل کنند و تصمیمات مؤثری بگیرند. این ویژگی به‌ویژه در محیط‌های کاری پویا که ویژگی‌هایی چون تغییرات مستمر، رقابت شدید و نیاز به همکاری‌های تیمی دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. شجاعت اجتماعی نه‌تنها بر ارتقای سلامت روانی و اجتماعی کارکنان اثر می‌گذارد، بلکه موجب تسهیل فرایندهای ارتباطی و تقویت فرهنگ سازمانی نیز می‌شود؛ بنابراین شناسایی و تقویت عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه شجاعت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به بهبود کارایی و بهره‌وری در این محیط‌ها کمک کند. در ادامه درباره عوامل کلیدی شجاعت اجتماعی در محیط‌های کاری پویای سازمان‌های ورزشی بحث می‌شود.

در بستر پویای مدیریت ورزشی، معماری فرهنگ سازمانی به‌عنوان زیربنایی بنیادین برای شکل‌گیری و تقویت شجاعت اجتماعی در میان کارکنان و مدیران ادارات ورزش و جوانان تلقی می‌شود. این فرهنگ، زمانی که مبتنی بر شفافیت در ارتباطات، پذیرش تنوع دیدگاه‌ها و هنجارهای فرهنگی تشویق‌کننده ابراز نظر و انتقاد سازنده باشد، زمینه‌ای مناسب برای ظهور شجاعت در محیط‌های تخصصی ورزشی فراهم می‌آورد. این موضوع، به‌ویژه در ادارات کل ورزش و جوانان که با چالش‌های پیچیده مدیریتی، تخصیص منابع محدود و انتظارات اجتماعی فزاینده مواجه‌اند، اهمیت دوچندانی می‌یابد. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی باز و مشارکت‌محور در نهادهای ورزشی می‌تواند موجب شود که کارکنان، کارشناسان و حتی مربیان و متخصصان حوزه ورزش، بدون ترس از تبعات منفی، دیدگاه‌ها و ایده‌های خلاقانه خود را در زمینه توسعه زیرساخت‌های ورزشی، بهبود فرایندهای اجرایی و ارتقای برنامه‌های جوانان مطرح کنند. چنین فضایی منجر به افزایش اعتماد درون‌سازمانی می‌شود و کارکنان را به مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی دعوت می‌کند. از سوی دیگر، در فضای تخصصی ادارات ورزش و جوانان، اقتدار روان‌شناختی و خودتوانمندی کارکنان نقش مهمی در پشتیبانی از شجاعت اجتماعی ایفا می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش پاجستکا و اسکالاخا (۲۰۲۵) همسوست. کارشناس یا مدیری که به توانایی‌های حرفه‌ای خود در زمینه‌های برنامه‌ریزی ورزشی، برگزاری رویدادهای فرهنگی برای جوانان یا مدیریت مراکز تخصصی اعتماد دارد، با جسارت بیشتری در مقابل تغییرات ساختاری ایستادگی می‌کند و برای بهبود عملکرد سازمانی پیشنهاد ارائه می‌دهد؛ به‌ویژه در شرایطی که سیاست‌های ورزش ملی یا استانی نیازمند بازنگری است، خودکارآمدی می‌تواند محرک مهمی برای بیان دیدگاه‌های تخصصی و دفاع از مصالح عمومی ورزشکاران و جوانان باشد. درنهایت، رهبری انگیزشی تحول‌ساز در ادارات ورزش و جوانان می‌تواند شاه‌کلید رشد شجاعت اجتماعی باشد. این نوع رهبری با تکیه بر الهام‌بخشی، حمایت از رشد حرفه‌ای کارکنان و تشویق به نوآوری، زمینه‌ای فراهم می‌کند که در آن متخصصان حوزه ورزش و تربیت‌بدنی می‌توانند بدون هراس از شکست یا سرزنش، مسیرهای نوین برای ارتقای مشارکت ورزشی، توسعه فضاهای عمومی ورزشی و ارتقای سلامت روانی و جسمی جوانان ارائه دهند. رهبری تحول‌گرا با ایجاد فرهنگ پذیرای تغییر و ترغیب کارکنان به عبور از چارچوب‌های سنتی، نیروی انسانی را برای مواجهه با چالش‌های نوین در عرصه ورزش آماده می‌کند. در محیط‌های پرچالش و پویای سازمانی، به‌ویژه در ساختارهای تخصصی همچون ادارات ورزش و جوانان، چابکی هیجانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین رهبری اثربخش و شجاعت اجتماعی شناخته می‌شود. چابکی هیجانی، به طور مشخص به توانایی شناخت، درک، مدیریت و هدایت هیجانات خود و دیگران در شرایط متغیر و

بحران‌زا اشاره دارد. این مهارت، رهبران و کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با فشارهای روانی و تصمیم‌گیری‌های حساس، عملکردی متعادل و سازنده داشته باشند. در این راستا، سن و مرت (۲۰۲۰) در پژوهش خود، هوش هیجانی بالا را به‌عنوان یکی از عوامل تسهیلگر انتخاب شجاعانه در محل کار معرفی کردند؛ یعنی افراد با سطح بالای هوش هیجانی، در موقعیت‌های دشوار با اعتمادبه‌نفس بیشتر وارد عمل می‌شوند. همچنین کومر و سِکِرکا (۲۰۱۷) خودتنظیمی هیجانی را به‌عنوان پیش‌نیاز مهم برای رفتارهای شجاعانه و مواجهه مؤثر با چالش‌های سازمانی معرفی کردند. افزون بر این، هوارد (۲۰۲۱) با تکیه بر نظریه‌های پردازش هیجانی و ارزیابی شناختی نشان داد که این چارچوب‌ها برای تحلیل شجاعت اجتماعی در بستر سازمانی کاملاً مناسب و کارآمد هستند. در فضای تخصصی ادارات ورزش و جوانان، جایی که تصمیم‌گیری‌ها غالباً با فشار زمانی، مطالبات اجتماعی و محدودیت منابع مواجه‌اند، رهبران دارای چابکی هیجانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ثبات روانی سازمان ایفا می‌کنند. این رهبران قادرند در بحران‌ها با حفظ آرامش و تمرکز، به‌جای واکنش‌های احساسی، تصمیماتی عقلانی و استراتژیک اتخاذ کنند. چنین قابلیت‌هایی موجب افزایش اعتماد تیم، کاهش تعارضات درون‌سازمانی و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی می‌شود. علاوه بر این، یکی از جنبه‌های غفلت‌شده اما اساسی چابکی هیجانی، حساسیت هیجانی یا توانایی درک و پاسخ‌دهی به نیازهای عاطفی دیگران است. رهبران چابک هیجانی با شناسایی علائم اولیه استرس، فرسودگی روانی و اضطراب در میان کارکنان، زمینه‌های مناسبی برای حمایت روان‌شناختی، ارتقای روحیه تیمی و بهبود انگیزش در سازمان فراهم می‌کنند. چنین محیطی منجر به بروز شجاعت در میان کارکنان می‌شود و آن‌ها را تشویق به بیان آزادانه نظراها، نوآوری و مشارکت در فرایندهای تصمیم‌سازی می‌کند. درنهایت، چابکی هیجانی نه‌تنها یک مهارت فردی، بلکه مزیت راهبردی برای مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان در عصر تحولات سریع سازمانی به شمار می‌آید. این توانایی، امکان ایجاد یک فرهنگ سازمانی شجاعانه، حمایتی و پویا را فراهم می‌کند که در آن کارکنان نه از اشتباه، بلکه از ایستایی و انفعال هراس دارند.

در سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه ادارات ورزش و جوانان، چابکی هیجانی و زنجیره حمایت اجتماعی نقشی حیاتی در ارتقای عملکرد و مدیریت بحران‌ها ایفا می‌کنند. ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان ارگان‌های مهم در برنامه‌ریزی و هدایت سیاست‌های ورزشی و فرهنگی جامعه، نیازمند رهبری شجاع و توانمند در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات سریع هستند. در این راستا، چابکی هیجانی به‌عنوان ویژگی کلیدی مدیران و کارکنان در این سازمان‌ها، به آن‌ها کمک می‌کند تا در شرایط متغیر و بحران‌های مختلف، همچون تغییرات مدیریتی، فشارهای اجتماعی و اقتصادی، استرس‌های محیطی و تحولات اجتماعی، بتوانند عملکرد خود را حفظ کنند و به اهداف سازمانی نزدیک شوند. چابکی هیجانی در ادارات ورزش و جوانان به توانایی رهبران و کارکنان این سازمان‌ها در مدیریت هیجانات فردی و جمعی اشاره دارد؛ برای مثال، رهبران سازمان‌های ورزشی باید توانایی کنترل هیجانات خود را داشته باشند تا در موقعیت‌های بحرانی ازجمله مشکلات مالی، فشارهای سیاسی و اجتماعی یا بحران‌های مرتبط با ورزشکاران و رویدادهای ورزشی، تصمیمات منطقی و مؤثری اتخاذ کنند. این امر مستلزم آن است که مدیران بتوانند در برابر استرس‌ها و فشارهای روانی مقاومت کنند و این شجاعت را در تیم‌های خود نیز نهادینه سازند. یافته‌های پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که در شرایط بحرانی، مدیران با حفظ آرامش خود و مدیریت هیجانات تیمی می‌توانند به ایجاد فضای اعتماد و همبستگی در سازمان‌های ورزشی کمک کنند که این امر منجر به بهره‌وری بیشتر و عملکرد بهتر در مواجهه با چالش‌ها می‌شود (سن و مرت، ۲۰۲۰؛ کومر و سکرکا، ۲۰۱۷). زنجیره حمایت اجتماعی نیز در سازمان‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این شبکه حمایتی می‌تواند شامل حمایت‌های حرفه‌ای و عاطفی از طرف همکاران، مدیران و سایر افراد در سازمان باشد. در ادارات ورزش و جوانان، جایی که فشارهای اجتماعی، اقتصادی و حتی رسانه‌ای می‌تواند بر عملکرد کارکنان و مدیران تأثیر بگذارد، حمایت‌های احساسی و حرفه‌ای از سوی رهبران و همکاران، به‌ویژه در شرایط بحرانی نقش مهمی ایفا می‌کند. حمایت‌های مدیران از

کارکنان در مواقع تغییرات سازمانی، تصمیمات بحرانی یا مشکلات مدیریتی، می‌تواند فضای حمایتی و انگیزشی را در سازمان‌های ورزشی ایجاد کند و منجر به افزایش پایداری، مشارکت و اثربخشی تیمی شود. در این زمینه، مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی با شجاعت در حمایت از تصمیمات سازمانی و ارائه پشتیبانی احساسی در مواقع بحرانی، قادر خواهند بود اعتماد و تعهد کارکنان و ورزشکاران را افزایش دهند. علاوه بر این، حمایت همکاران در تیم‌ها می‌تواند به تقویت کار گروهی و حل مشکلات به‌صورت مشترک کمک کند. همکاری و همدلی میان اعضای تیم در سازمان‌های ورزشی نه‌تنها موجب تقویت روابط حرفه‌ای می‌شود، بلکه می‌تواند بر میزان انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و ورزشکاران نیز تأثیر مستقیم بگذارد؛ درنتیجه برای اداره مؤثر سازمان‌های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان، توجه به چابکی هیجانی و زنجیره حمایت اجتماعی از ارکان حیاتی موفقیت این نهادها به شمار می‌رود. این دو عامل به مدیران و کارکنان کمک می‌کنند تا در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای مختلف، تصمیمات شجاعانه، مؤثر و اخلاقی اتخاذ کنند و با ایجاد محیطی حمایتگر و همکارانه به افزایش عملکرد و موفقیت سازمانی کمک کنند.

ارتباطات راهبردی در سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های کاری ورزشی نقش کلیدی در بهبود فرایندهای مدیریتی و تقویت همکاری‌های میان اعضای سازمان ایفا می‌کند. شجاعت اجتماعی در این حوزه با توانایی ایجاد ارتباطات مؤثر، شفاف و مسئولانه در سطوح مختلف سازمان، برای تسهیل تصمیم‌گیری‌های سازمانی و ایجاد فضای اعتماد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پژوهش‌های مختلف ازجمله مطالعه هوارد و هولمز (۲۰۲۰) نشان داد، فرصت‌های ارتباطی مناسب می‌توانند نقش حیاتی در ارتقای شجاعت اجتماعی ایفا کنند. همچنین یافته‌ها با نتایج مطالعات هاوارد (۲۰۱۸) و چتینر و اوغان (۲۰۲۳) همسوست. ارتباطات شفاف به مدیران و کارکنان این امکان را می‌دهد که تصمیمات و نظرهای خود را بدون ترس از عواقب بیان کنند و به طور شفاف به اعضای سازمان انتقال دهند. این شفافیت نه‌تنها باعث ایجاد اعتماد درونی در میان اعضای سازمان می‌شود، بلکه ارتباطات با ذی‌نفعان خارجی و مشتریان سازمان را نیز تسهیل می‌کند. در کنار ارتباطات شفاف، مهارت‌های مذاکره، یکی از ارکان هنر ارتباطات راهبردی در محیط‌های کاری ورزشی شناخته می‌شود. شجاعت در انجام مذاکرات سخت و پیچیده با ذی‌نفعان و طرف‌های مختلف، به‌ویژه در شرایط بحرانی یا فشارهای اجتماعی، نشان‌دهنده قدرت مدیریتی و رهبری است. افرادی که توانایی مدیریت مذاکرات را با شجاعت دارند، قادرند اختلافات را حل کنند و راه‌حل‌های مشترکی برای توافق‌های پایدار پیدا کنند. این شجاعت در ابراز نظراهای مخالف نیز نقش مهمی در پیشبرد مذاکرات ایفا می‌کند؛ چرا که توانایی پذیرش نظرهای مخالف و رسیدن به توافقات مشترک، از مهم‌ترین اصول در ایجاد روابط پایدار است؛ درنتیجه ارتباطات راهبردی مؤثر در سازمان‌های ورزشی نه‌تنها فرایندهای کاری را تسهیل می‌کند، بلکه به تقویت فرهنگ همکاری و همدلی در میان اعضای سازمان نیز کمک می‌کند.

در دنیای کاری ورزشی، مسئولیت‌پذیری ارزش‌محور به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در شکل‌دهی به یک فرهنگ سازمانی سالم و مؤثر شناخته می‌شود. این ویژگی، به‌ویژه در شرایط بحرانی یا پروژه‌های حیاتی سازمانی که نیاز به تصمیم‌گیری‌های شجاعانه و اعمال مسئولیت‌های سنگین وجود دارد، اهمیت زیادی پیدا می‌کند. پژوهش‌های یاشار (۲۰۲۳) و موری و همکاران (۲۰۲۴) به‌وضوح نشان دادند که مسئولیت‌پذیری و تعهد به انجام وظایف در شرایط فشار، از پیشایندهای اصلی رفتار شجاعانه اجتماعی در محیط‌های کاری ورزشی است. افراد مسئولیت‌پذیر، به‌ویژه در مواقع بحران یا زمان‌هایی که فشارهای اجتماعی و محیطی بر سازمان وارد می‌شود، قادر به حفظ کیفیت عملکرد خود هستند و وظایف خود را با شجاعت به انجام می‌رسانند. یکی از ابعاد اصلی مسئولیت‌پذیری، شجاعت در مواجهه با اشتباهات و اصلاح آن‌ها بدون ترس از پیامدهای احتمالی است. افراد مسئولیت‌پذیر با شجاعت به اشتباهات خود اعتراف می‌کنند و در اصلاح آن‌ها گام برمی‌دارند. این ویژگی در محیط‌های کاری ورزشی که پیچیدگی‌ها و فشارهای اجتماعی خاص خود را دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پایبندی به اصول اخلاقی نیز بخش مهمی از مسئولیت‌پذیری ارزش‌محور است.

افرادی که در تصمیمات خود انصاف، عدالت و اخلاق را رعایت می‌کنند، حتی در مواجهه با فشارهای غیرموجه، توانایی مدیریت چالش‌های اخلاقی را دارند. در محیط‌های کاری ورزشی، رعایت اخلاق حرفه‌ای و شجاعت در ایستادگی بر اصول اخلاقی، موجب تقویت اعتماد و وفاداری در میان کارکنان، ورزشکاران و ذی‌نفعان سازمان می‌شود. درنهایت، مسئولیت‌پذیری ارزش‌محور و شجاعت اجتماعی از ارکان اصلی موفقیت در دنیای کاری ورزشی نوین است. مدیران و کارکنان شجاع و مسئولیت‌پذیر قادرند با ایجاد فضای حمایتگر و اخلاقی در سازمان، همدلی و همکاری را تقویت کرده و به ارتقای عملکرد سازمانی و پایداری روابط کاری کمک کنند.

در ادامه چند پیشنهاد کاربردی برای سازمان‌های ورزشی به‌منظور تقویت شجاعت اجتماعی در محیط‌های کاری پویای سازمان‌های ورزشی ارائه می‌شود؛ برای ایجاد فرهنگ شفافیت و بازخورد مثبت در سازمان‌های ورزشی، اولین گام این است که فرهنگ شفافیت تقویت شود تا کارکنان بتوانند بدون ترس از انتقاد، نظرهای خود را آزادانه بیان کنند. این امر می‌تواند از طریق جلسات منظم و بازخورد سازنده به کارکنان کمک کند تا در مواجهه با مشکلات شجاعانه تصمیم‌گیری کنند. در چنین فرهنگی، کارکنان نه‌تنها از بازخوردهای مثبت و سازنده بهره‌مند می‌شوند، بلکه احساس می‌کنند که نظرهای آن‌ها برای سازمان مهم است. این محیط باز و شفاف، فضایی ایجاد می‌کند که شجاعت اجتماعی تقویت می‌شود و افراد می‌توانند مسئولیت‌های خود را با اعتمادبه‌نفس بیشتری انجام دهند. همچنین تشویق به پذیرش مسئولیت‌های چالش‌برانگیز از دیگر اصول کلیدی در این مسیر است. سازمان‌ها باید به کارکنان فرصت دهند تا مسئولیت‌های جدید و چالش‌برانگیز را بپذیرند. این امر موجب تقویت اعتمادبه‌نفس و شجاعت در مواجهه با وظایف پیچیده و تصمیمات مهم می‌شود. علاوه بر این، حمایت از ایده‌های نو و خلاقانه نقش مهمی در تقویت شجاعت اجتماعی دارد. فراهم کردن محیطی که از ایده‌های نو و خلاقانه استقبال شود، به کارکنان اجازه می‌دهد با شجاعت بیشتری در راستای نوآوری و بهبود فرایندها قدم بردارند. سازمان‌ها باید از این ایده‌ها حمایت کرده و آن‌ها را در مسیر تغییرات سازمانی پیاده‌سازی کنند. همچنین ایجاد فضای باز برای پرسش و پاسخ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های ورزشی باید فضایی فراهم کنند که کارکنان احساس آزادی در پرسش و ابراز نظرهای خود داشته باشند. این امر نه‌تنها شجاعت اجتماعی را تقویت می‌کند، بلکه به شفافیت اطلاعات و تقویت اعتماد در محیط کار نیز کمک می‌کند. درنهایت، تقویت چابکی هیجانی در میان رهبران و کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای در شرایط دشوار از دیگر عوامل مؤثر بر تقویت شجاعت اجتماعی است. رهبران باید قادر باشند هیجانات خود را مدیریت کرده و در شرایط بحرانی آرامش خود را حفظ کنند؛ در حالی که به کارکنان فرصت رشد و پیشرفت حرفه‌ای در موقعیت‌های پرچالش می‌دهند. این امر به افزایش شجاعت و اعتمادبه‌نفس کارکنان در مواجهه با چالش‌های مختلف کمک می‌کند.

در پژوهش حاضر در زمینه شجاعت اجتماعی در محیط کاری پویا سازمان‌های ورزشی، چندین محدودیت مهم شناسایی شد. اولین محدودیت، محدودیت‌های نمونه بود. پژوهش ممکن است به دلیل انتخاب نمونه‌ای خاص از کارکنان یک یا چند سازمان ورزشی خاص، قابلیت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا حتی صنایع دیگر را نداشته باشد. این امر می‌تواند موجب محدودیت در دقت و اعتبار نتایج شود. دومین محدودیت، چالش‌های اندازه‌گیری شجاعت اجتماعی بود. این ویژگی، مفهوم پیچیده و چندبُعدی است که در محیط‌های کاری مختلف ممکن است به اشکال متفاوتی بروز کند. این پیچیدگی می‌تواند فرایند اندازه‌گیری را دشوار کند و باعث شود که نتایج دقیق و کاملاً معتبر حاصل نشود. سومین محدودیت، محدودیت‌های زمانی و محیطی بود. سازمان‌های ورزشی معمولاً در محیط‌های پویای رقابتی و درحال‌تغییر فعالیت می‌کنند. این ویژگی‌ها می‌توانند بر رفتار کارکنان و شجاعت اجتماعی آن‌ها تأثیرگذار باشند. تغییرات سریع در این محیط‌ها نیازمند زمان بیشتری برای مطالعه و تجزیه و تحلیل تأثیرات متغیرهای مختلف بر شجاعت اجتماعی است که در این پژوهش ممکن است به طور کامل پوشش داده نشده باشد.

پیام مقاله

ترویج شجاعت اجتماعی در سازمان‌ها مستلزم پایه‌ای محکم از ابعاد کلیدی فرهنگی است؛ ازجمله ارتباط مؤثر، رهبری الهام‌بخش، توانمندسازی روان‌شناختی، چابکی احساسی، جهت‌گیری اخلاقی و حمایت اجتماعی. این عناصر به طور جمعی محیط کاری پویا، مسئولانه و مبتنی بر ارزش‌ها را شکل می‌دهند.

ملاحظات اخلاقی

در این مطالعه، تمام اصول اخلاقی ازجمله رضایت آگاهانه، محرمانگی داده‌ها و انصاف در تحلیل داده‌ها به طور کامل رعایت شد. همچنین از هر گونه تضاد منافع، دستکاری داده‌ها یا اجبار شرکت‌کنندگان، با دقت اجتناب شد.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: جواد کریمی

گردآوری داده‌ها: جواد کریمی و منیره محبی‌پور

تحلیل داده‌ها: جواد کریمی و منیره محبی‌پور

نگارش نسخه اولیه مقاله: جواد کریمی و منیره محبی‌پور

بازبینی و ویرایش: جواد کریمی، منیره محبی‌پور و اکبر فریدفتحی

مسئول تأمین مالی: فاقد حمایت مالی

مرور منابع: جواد کریمی، منیره محبی‌پور و اکبر فریدفتحی

مدیر پروژه: جواد کریمی

تضاد منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با این مطالعه را گزارش نمی‌کنند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمام شرکت‌کنندگان در این پژوهش به علت به‌اشتراک‌گذاری دیدگاه‌های ارزشمندشان، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنند.

منابع

1. Abbasi, H., Karimi, J., Hosseini, M., & HoseinAbadi, B. (2016). Explaining the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior considering the mediating role of organizational trust in the Ministry of Sports and Youth. Studies in Organizational Behavior and Management of Sports, 3(3), 19-25. [In Persian].
2. Caretta, M., & Pérez, M. (2019). When participants do not agree: Member checking and challenges to epistemic authority in participatory research. Field Methods, 31, 359-374. https://doi.org/10.1177/1525822X19866578
3. Çetiner, N., & Oğan, E. (2023). The role of workplace social courage in developing innovative work behaviors. Journal of Business Research, 8(2), 411-432. https://doi.org/10.54452/jrb.1253520
4. Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2018). Keep calm and carry on (ethically): Durable moral courage in the workplace. Human Resource Management Review, 28(2), 116-130. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.011
5. Değirmenci, B. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between employees' social courage behaviors and job satisfaction. İşletme, 5(1), 47-63. https://doi.org/10.57116/isletme.1435223

6. Elayan, M. B. (2024). Organizational justice and workplace social courage: Impacts on employee well-being in Jordan. Journal of Systems and Management Science, 14(8), 52-70. https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0116
7. Holmes, P. E., & Howard, M. C. (2023). The duplicitous effect of organizational identification: Applying social identity theory to identify joint relations with workplace social courage and unethical pro-organizational behaviors. Journal of Positive Psychology, 18(5), 784-797. https://doi.org/10.1080/17439760.2022.2109199
8. Howard, M. C. (2019). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. Journal of Positive Psychology, 14(6), 734-748. https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1545043
9. Howard, M. C. (2021). Identifying social courage antecedents and mediating effects: Applying the HEXACO and approach/avoidance frameworks. Personality and Individual Differences, 173, 110637. https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110637
10. Howard, M. C., & Fox, F. R. (2020). Does gender have a significant relationship with social courage? Test of dual sequentially mediated pathways. Personality and Individual Differences, 159, 109904. https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109904
11. Howard, M. C., & Kasprzyk, M. (2024). Integrating modern research on social courage via psychological contract theory: Direct and interactive effects of work engagement and moral disengagement. Journal of Organizational and Educational Psychology (JOEPP). https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2023-0254
12. 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 and Educational Psychology (JOEPP), 9(4), 692-723. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0011
13. Kaan Namal, M., Tufan, C., Sani Mert, I., & Arun, K. (2024). Decent work, employee satisfaction, and the mediating role of social courage in reducing turnover. SAGE Open, 14(2), 21582440241242060. https://doi.org/10.1177/21582440241242060
14. Kaltiainen, J., Virtanen, A., & Hakanen, J. J. (2024). Social courage promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study. Human Relations, 77(1), 53-80. https://doi.org/10.1177/00187267221125374
15. karimi, J., Abbasi, H., & EYDI, H. (2019). Sociological Explanation of Social Consequences of Participation in Sport; Grounded Theory. Research on Educational Sport, 7(16), 285-306. https://doi.org/10.22089/res.2018.6136.1500 [In Persian].
16. Karimi, J., Abbasi, H., & Eydi, H. (2022). Explaining the role of sports in the social development of Iran with a mixed method approach. Journal of Social Development Studies, 10(36), 97-112. [In Persian].
17. Karimi, J., Mohammadi, F., & Abbasi, H. (2018). The effect of organizational fit on organizational citizenship behavior regarding the moderating role of psychological empowerment of employees in physical education management employees of Iranian universities. Organizational Behavior and Management in Sport Studies, 5(2), 69-76. [In Persian].
18. Kaviya, A., & Sethia, S. (2023). Moral identity: Bridging the gap between social courage and prosocial behavior in emerging adults. Journal of Indian Academy of Applied Psychology.
19. Khelil, I., Akrout, 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. https://doi.org/10.1111/ijau.12119
20. Magnano, P., Faraci, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Howard, M. C. (2022). Psychometric investigation of the workplace social courage scale (WSCS): New evidence for measurement invariance and IRT analysis. Behavioral Sciences, 12(5), 119. https://doi.org/10.3390/bs12050119
21. Mert, İ. S., & Köksal, K. (2022). The effect of workplace social courage on life satisfaction: A scale adaptation. Ege Academic Review, 22(3), 241-252. https://doi.org/10.21121/eab.943671
22. 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. https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2021-0275

23. 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 [In Persian].
24. Mohebalipour, M., Khastar, H., Tehrani, M., & Hassanpoor, A. (2024). Grounded understanding of adopting courageous behavior in the elected public organizations. Journal of Human Resource Studies, 14(2), 82-113. https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202935 [In Persian].
25. Murry, A. S., Badawy, R. L., Brouer, R. L., & Howard, M. C. (2024). Finding courage in psychologically unsafe environments: The impact of trait social courage and voice on leadership emergence. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4992005
26. Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. Evidence-Based Nursing, 18, 34-35. https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054
27. Pajestka, G., & Skałacka, K. (2025). Mediating role of reinforcement sensitivity systems in the relationship between psychological courage and well-being at work. Scientific Reports, 15, 5303. https://doi.org/10.1038/s41598-025-89838-9
28. Pajestka, G. (2023). Workplace Social Courage Scale—Psychometric evaluation of the tool and preliminary evidence of its validity. Polish Forum of Psychology, 28(4). https://doi.org/10.34767/PFP.2023.04.02
29. Sadiq, J. (2022). Impact of workplace social courage on self-esteem through mediation of approach motivation. Journal of Organizational Behavior, 1(2), 129-146.
30. Sen, C., & Meret, I. S. (2020). Courage Management: Courage as a management. In H. Babacan & R. Inan (Eds.), Social and humanities sciences theory, current researches and new trends (pp. 160-183). Cetinje, Montenegro.
31. Tufan, C., Uğurlu, Ö. Y., Mert, İ. S., & Kizildag, D. (2024). Job crafting among airport security: The role of organizational support, work engagement, and social courage. Economics, 18(1), 20220126. https://doi.org/10.1515/econ-2022-0126
32. Whittemore, R., Chase, S., & Mandle, C. (2001). Validity in qualitative research. Qualitative Health Research, 11, 522-537. https://doi.org/10.1177/104973201129119299
33. Yaşar, E. (2023). The relationship between personality traits of employees and workplace social courage behavior. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (76), 52-64. https://doi.org/10.51290/dpusbe.1198695