

Presenting the Interpretive Structural Model of Fearless Organization Drivers in Social Security Hospitals

Fatemeh Sadat Vahabzadeh Moghadam¹, Ahmad Vedadi^{2*}, Karam Allah Daneshfard¹

¹ Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

² Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Article

Article History:

Received: 16 Aug 2025

Revised: 8 Oct 2025

Accepted: 3 Dec 2025

ePublished: 20 Dec 2025

Keywords:

Health Services
Administration,
Hospital
Administration,
Organizational
Efficiency,
Behavioral Sciences,
Psychological Security

Abstract

Background. Today, psychological security, the prevalence of a supportive organizational climate, and the transformation of organizations into secure environments are of paramount importance. The purpose of this research is to present an interpretive-structural model of the drivers of fearless organization in Social Security hospitals.

Methods. This applied developmental study used an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, a meta-synthesis approach based on Sandelowski and Barroso was conducted to review relevant literature published between 1980 and 2023. In the quantitative phase, Interpretive Structural Modeling (ISM) was applied using data obtained from pairwise comparisons provided by 12 senior managers of Tehran Social Security Hospitals.

Results. A total of 40 drivers for establishing a fearless organization were identified and categorized into five overarching components: Managerial Behavior, Employee Behavior, Organizational Culture, Infrastructure, and Processes. The stratification of these components revealed that managerial behavior has the greatest influence, while employee behavior and organizational culture exhibit the least. Furthermore, 'Managerial Behavior' and 'Infrastructure' were identified as fundamental (independent) components. 'Employee Behavior' and 'Organizational Culture' were classified as dependent components, whereas 'Processes' occupy an intermediate position.

Conclusion. To accelerate the establishment of a fearless organization, managers should prioritize the forty identified drivers outlined in this study. Notably, managerial behavior is more significant and influential than other drivers and can serve as a pivotal starting point for creating a fearless organization. The findings of this research can provide a foundation for future studies and the development of a comprehensive model of fearless organizations across various organizational contexts.

Vahabzadeh Moghadam F, Vedadi A, Daneshfard K. Presenting the Interpretive Structural Model of Fearless Organization Drivers in Social Security Hospitals. *Depiction of Health*. 2025; 16(4): 360-380. doi: 10.34172/doh.2025.29. (Persian)

* Corresponding author; Ahmad Vedadi, E-mail: Ahvedadi@gmail.com



© 2025 This work is published by Depiction of Health as an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

Extended Abstract

Background

Today, successful organizations are those that provide a safe environment for ideation, learning, and growth. The concept of a "fearless organization" refers to workplaces in which employees are free to express their opinions, mistakes, and ideas without fear of punishment, humiliation, or reprimand. In today's fast-paced and highly competitive world, organizations in the healthcare sector—especially hospitals and medical centers—hold particular significance. Hospitals are not merely places for treating illness; they function as vital systems that affect all aspects of society, from saving lives to public education and even to the national economy. Hospitals are not only spaces for patient care but also workplaces for thousands of doctors, nurses, medical staff, and service personnel. Therefore, positive managerial approaches and fostering a psychologically safe environment in these organizations are critically essential.

Methods

The present study and its findings draw on the cognitive and informational foundations established through prior fundamental research to address human needs, improve tools and methods, and develop models to enhance welfare, comfort, and quality of life. Thus, this research qualifies as an "applied study" in its objective, as it examines the theoretical foundations of fearless organizations in Iran's healthcare sector and proposes an interpretive-structural model (ISM) for Social Security Hospitals, an exploratory mixed-methods approach.

The mixed-methodology is grounded in the principles of the pragmatist paradigm. In summary, based on the Research Onion proposed by Saunders et al (2007), this study falls under the pragmatism paradigm in terms of research philosophy and adopts an inductive approach. The research employed both qualitative and quantitative methods:

- In the qualitative phase, Sandelowski & Barroso (2007) meta-synthesis was used to identify the drivers of a safe organization.
- In the quantitative phase, interpretive structural modeling (ISM)—Warfield's (1973) eight-step method—was applied.

The research population is structured as follows:

1. Qualitative Phase:

Books, and scientific articles from reliable domestic and international databases and journals in management and organizational sciences (focusing on concepts such as safe organizations, fearless organizations, psychological safety, safety leadership, etc.) published

over the past 40 years (1980–2023 / 1360–1403 SH) were reviewed.

2. Quantitative Phase:

The extracted drivers from the qualitative phase were evaluated by 12 senior and experienced healthcare experts (executives from Social Security Hospitals in Tehran).

Results

In this study, 146 final sources were selected based on prior research. The data from these sources were analyzed using thematic analysis, with specific indicators assigned to all extracted information, thereby identifying the key drivers of a fearless organization. The researcher categorized these drivers into five main dimensions: Managerial Behavior, Employee Behavior, Organizational Culture, Infrastructure, and Processes.

Using interpretive structural modeling (ISM), the drivers were hierarchically leveled, revealing that "Managerial Behavior" has the strongest influence among all drivers. "Managerial Behavior" and "Infrastructure" are classified as fundamental (independent) components. "Employee Behavior" and "Organizational Culture" fall under dependent components. "Processes" hold an intermediary (linkage) role.

Conclusion

This study aimed to develop an interpretive-structural model (ISM) of the drivers of a fearless organization in Social Security Hospitals. The findings revealed that "managerial behavior" is one of the most critical determinants of a fearless organization. Leaders, through their actions, communication, and decision-making, shape the organizational culture. When managers demonstrate openness, honesty, and supportiveness, employees experience psychological safety, enabling them to voice opinions and ideas without fear of reprimand or ridicule. "Employee behavior" refers to actions that cultivate a secure, supportive, and positive work environment, fostering goodwill among colleagues. As dynamic and vital elements of an organization, employee behaviors play a fundamental role in establishing and sustaining a supportive and safe culture. "Organizational culture" encompasses the necessary cultural shifts to transform an organization into one that is supportive and exhibits positive organizational behavior. "Infrastructure" represents the foundational and contextual factors within an organization that facilitate the development of a fearless organization. Both physical and organizational infrastructures underpin workplace activities and directly influence the development of a secure and supportive culture.

Finally, "processes" denote the required modifications to organizational procedures and workflows that expedite the creation of a fearless organization. As the operational backbone of an organization, processes have a decisive impact on fostering a secure culture. Key contributions are:

- **Hierarchical Influence:** The ISM analysis highlighted that managerial behavior and infrastructure serve as fundamental drivers, while employee behavior and organizational culture function as dependent factors. Processes act as linking elements that bridge these components.

- **Practical Implications:** The study provides actionable insights for healthcare administrators to cultivate psychological safety by focusing on leadership development, infrastructure investment, and process optimization.

- **Theoretical Advancement:** This research addresses a gap in the literature by proposing a structured model for safe organizations in Iran's healthcare sector, aligning with global discourse on psychological safety (e.g., Amy Edmondson's "fearless organization" framework).

Limitations and Future Research suggestions are:

- **Context-Specific:** Findings are based on Social Security Hospitals in Tehran; broader validation is needed.

- **Dynamic Factors:** Longitudinal studies could assess how these drivers evolve over time.

In conclusion, creating a safe organization requires a systemic approach that integrates leadership, culture, infrastructure, and processes. This model offers a roadmap for healthcare institutions seeking to enhance employee well-being and organizational resilience.

Practical Implications of the Research

1. Raising awareness among hospital managers and staff about the main factors that influence the establishment of a fearless organization.

2. Enhancing psychological safety for hospital staff to ultimately improve the quality of services provided to patients and help preserve their health and lives.

3. Boosting employee engagement and commitment to work-related tasks to reduce medical errors and enhance patient safety.

ارائه مدل ساختاری- تفسیری پیشران‌های سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی

فاطمه سادات وهابزاده مقدم^۱، احمد ودادی^{۲*}، کرم‌اله دانشفرد^۱

^۱ گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

زمینه. امروزه احساس امنیت روان‌شناختی، حکمفرما بودن جو حمایتگر در سازمان و تبدیل شدن سازمان به یک محیط امن، از اهمیت وافری برخوردار است. هدف از این پژوهش، ارائه مدل ساختاری- تفسیری پیشران‌های سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی است.

روش کار. این پژوهش یک مطالعه کاربردی و توسعه‌ای با رویکرد آمیخته اکتشافی است. در فاز کیفی از فراترکیب سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso) و در فاز کمی از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) وارفیلد (Warfield) استفاده شده است. جامعه کیفی شامل اسناد، کتب و مقالات علمی ۴۰ سال اخیر (۱۹۸۰-۲۰۲۳) / ۱۴۰۳-۱۳۶۰ در حوزه مدیریت و سازمان امن، و جامعه کمی شامل ۱۲ نفر از خبرگان (مدیران ارشد بیمارستان‌های تأمین اجتماعی تهران) بود. برای انتخاب منابع از ابزار ارزیابی گلین (Glyn) و برای انتخاب خبرگان از معیارهای هوگارت و کلاپتون استفاده شد. داده‌ها از طریق مقایسه زوجی خبرگان گردآوری و برای تحلیل ISM به‌کار گرفته شدند.

یافته‌ها. تعداد ۴۰ پیشران برای ایجاد سازمان امن شناسایی شد که در قالب پنج مؤلفه کلی‌تر با عناوین «رفتار مدیران»، «رفتار کارکنان»، «فرهنگ سازمان»، «زیرساخت‌ها» و «فرآیندها» دسته‌بندی شدند. سطح‌بندی این مؤلفه‌ها نشان داد که رفتار مدیران دارای بیشترین میزان نفوذ و تأثیر است. همچنین رفتار کارکنان و فرهنگ سازمان نیز دارای کمترین میزان نفوذ و تأثیر هستند. به‌علاوه، «رفتار مدیران» و «زیرساخت‌ها» جزو مؤلفه‌های بنیادین هستند. «رفتار کارکنان» و «فرهنگ سازمان» نیز در زمره مؤلفه‌های وابسته قرار می‌گیرند. «فرآیندها» نیز حالت بینابینی دارند. **نتیجه‌گیری.** برای تسریع در ایجاد سازمان امن، مدیران باید به پیشران‌های چهارگانه شناسایی شده در این پژوهش توجه داشته باشند. البته رفتار مدیران اهمیت و نقش بیشتری در مقایسه با سایر پیشران‌ها دارد و می‌تواند به عنوان نقطه شروع برای ایجاد سازمان امن تلقی گردد. دستاوردهای این پژوهش می‌تواند نقطه آغازی برای پژوهش‌های آتی و ارائه مدل جامع از سازمان امن در سایر بسترهای سازمانی باشد.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۵

اصلاح نهایی: ۱۴۰۴/۰۷/۱۶

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۲

انتشار برخط: ۱۴۰۴/۰۹/۲۹

کلیدواژه‌ها:

مدیریت خدمات درمانی، مدیریت بیمارستان، کارآمدی سازمانی، علوم رفتاری، امنیت روان‌شناختی

مقدمه

در حوزه بهداشت و درمان (خصوصاً بیمارستان‌ها و مراکز درمانی) از اهمیت خاصی برخوردارند.^۳ بیمارستان‌ها فقط جای درمان بیماری‌ها نیستند. آنها مانند یک سیستم حیاتی عمل می‌کنند که تمام بخش‌های جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.^۴ بیمارستان‌ها نه تنها محل درمان بیماران، بلکه محیط کار هزاران پزشک، پرستار، کادر درمان و کارکنان خدمات هستند. لذا رویکردهای مثبت مدیریتی و ایجاد فضا و جو روانی امن در این سازمان‌ها دارای ضرورت حیاتی است. اگر فضای کاری بیمارستان ناامن باشد، هم

مفهوم «سازمان امن» یا «سازمان بی‌باک» به سازمان‌هایی اشاره دارد که در آنها ترس از تنبیه، تحقیر یا توبیخ وجود ندارد و کارکنان آزادانه نظرات، اشتباهات و ایده‌های خود را مطرح می‌کنند.^۱ در سازمان‌های بی‌باک، اشتباهات به‌عنوان فرصتی برای یادگیری دیده می‌شوند و افراد بدون ترس از قضاوت شدن، راه‌حل‌های خلاقانه ارائه می‌دهند. وقتی کارمندان احساس امنیت روانی کنند، انگیزه و وفاداری بیشتری به سازمان خواهند داشت.^۲ در دنیای پرقابوت و پرشتاب امروزی، سازمان‌های فعال

* پدیدآور رابط: احمد ودادی، آدرس ایمیل: Ahvedadi@gmail.com



سلامت کارکنان به خطر می‌افتد و هم کیفیت خدمات به بیماران کاهش می‌یابد.^{۶،۵}

سازمان امن، یکی از گونه‌های نوین سازمان مثبت می‌باشد که در واقع، از روان‌شناسی مثبت‌گرا نشأت می‌گیرد. روان‌شناسی مثبت‌گرا ریشه و پایه رفتار سازمانی مثبت‌گرا است.^۷ پیدایش روان‌شناسی مثبت‌گرا، به سخنرانی مارتین سلیگمن (پدر روان‌شناسی مثبت) در جایگاه ریاست انجمن روان‌شناسی آمریکا برمی‌گردد.^۸ سلیگمن (Seligman) به نقل از مقاله رفعتی الشتی و سیدنقوی، روان‌شناسی مثبت را علم تجربه‌های ذهنی تعریف کرده و معتقد است روان‌شناسی اولیه که بر مسائل منفی تمرکز می‌کرد، محصول تاریخ بوده و برای دوران قدیم مناسب بود.^۹ روان‌شناسی مثبت‌گرا، به عنوان یک اصل مثبت در سازمان بر پایه سه اصل «تجارب ذهنی، خصلت‌ها و جامعه‌گرایی» قرار دارد.^{۱۰،۱۱}

سازمان امن (که به آن سازمان بی‌باک هم گفته می‌شود)، سازمانی است که امنیت روانی ایجاد می‌کند تا هر یک از اعضای سازمان این اطمینان را داشته باشند که به دلیل طرح سؤالات، صحبت در مورد ایده‌ها، نگرانی‌ها یا اشتباهات، تحقیر، تمسخر یا تنبیه نمی‌شوند.^{۱۲} نظریه سازمان امن، ریشه در «نظریه دلبستگی» دارد که در سال ۱۹۶۹ میلادی توسط یک روان‌شناس به نام جان بالبی (John Bowlby) برای بیان اهمیت پیوند بین مادر (یا سایر مراقبان اصلی) و کودک در رشد و تکامل بعدی کودک ارائه شد.^{۱۳} سازمان امن از لحاظ نظری، عمری طولانی ندارد اما از جنبه عملی، بیش از دو دهه است که تبدیل به یکی از دغدغه‌های مدیران در سازمان‌های پیشرو جهان شده است.^{۱۴}

طبق بررسی انجام‌شده توسط نگارندگان این مقاله، پژوهشی که به‌طور خاص به بررسی پیشران‌های سازمان امن و ارائه مدل ساختاری- تفسیری پرداخته باشد، یافت نشد. لذا در این زمینه، شکاف نظری و پژوهشی وجود دارد. در این راستا، پژوهش حاضر در نظر دارد با بهره‌گیری از تحقیقات پیشین، اقدام به ارائه مدل ساختاری- تفسیری پیشران‌های سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی نماید. با عنایت به اینکه در محیط‌های بیمارستانی، کارکنان و کادر پزشکی همواره از بیم به خطر افتادن سلامتی خود به علت تماس نزدیک و مستقیم با طیف وسیعی از بیماران و کار در یک محیط آلوده (که در دوران شیوع ویروس

کرونا نیز بسیار تشدید شد)، همواره تحت فشار روانی شدید قرار دارند که این امر به گواه بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، موجب فرسودگی شغلی، استرس و اضطراب چشمگیر و عواقب منفی بعدی برای ایشان می‌گردد.^{۱۵، ۱۶} همین وضعیت در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی نیز وجود دارد. این امر، در کنار وجود روبه‌ها و استانداردهای خشک و بسیار رسمی مرتبط با سلامت و جان بیماران، در بسیاری از موارد موجب ایجاد یک محیط جو ناامن (از نظر بیان ایده‌ها و نشان دادن خود واقعی به سازمان) می‌شود که این موضوع نیز منجر به کاهش امنیت روانی کادر درمان، تمایل آنان برای مهاجرت به خارج از کشور، افزایش خطاهای انسانی در امور درمانی و پزشکی و درخواست بازنشستگی پیش از موعد توسط بخشی از کادر درمان می‌شود. با این حال، مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی جهت مدیریت کردن این سازمان مهم و حساس با چالش‌ها و مشکلات متعددی روبرو هستند. از جمله این مشکلات می‌توان به عدم سیاست‌گذاری صحیح،^{۱۷} مشکلات ساختاری دانشگاه‌های علوم پزشکی،^{۱۸} مهاجرت گسترده کادر پزشکی متخصص،^{۱۹} عدم ثبات مدیریتی و ناکافی بودن امنیت روان‌شناختی کارکنان در برخی حوزه‌ها^{۲۰} اشاره کرد. همچنین مشکلات موجود در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی بر یکدیگر اثرات متقابلی دارند و علاوه بر اینکه موجب افزایش محدودیت‌ها می‌شوند، چالش‌های متعددی را برای ایجاد محیط کاری امن در سازمان ایجاد می‌کنند.^{۲۱}

روش کار

پژوهش حاضر که به روش آمیخته اکتشافی انجام شده و نتایج حاصل از آن، با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی پیشین فراهم شده است، برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود ابزارها، روش‌ها و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرد. لذا می‌توان اظهار داشت که این پژوهش به لحاظ پرداختن به مبانی نظری سازمان امن در حوزه بهداشت و درمان ایران و ارائه مدل ساختاری- تفسیری برای بیمارستان‌های تأمین اجتماعی، از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی تلقی می‌شود. از دیدگاهی دیگر، می‌توان آن را پژوهش توسعه‌ای دانست. روش‌شناسی آمیخته مبتنی بر اصول پارادایمی پراگماتیسم

شد. این دو پژوهشگر معتقدند که کیفیت گروه خبرگان بر کمیت آن ارجحیت دارد. به زعم آنان، یک پانل کوچک متشکل از ۱۰ تا ۱۸ متخصص باتجربه و خبره، می‌تواند نتایج به مراتب بهتری نسبت به یک پانل بزرگ‌تر با سطح تخصص پایین‌تر تولید کند. در این پژوهش تعداد ۱۲ نفر به‌عنوان اعضای خبرگان تعیین شد. مهم‌ترین معیار برای انتخاب خبرگان در مراحل سه‌گانه دلفی، «سوابق پژوهشی (حداقل ۲ مورد)» و نیز «تخصص» و «تجربه کاری (حداقل ۵ سال)» بود. این خبرگان اقدام به مقایسه زوجی شاخص‌ها نمودند. نتایج حاصل از این کار، برای انجام تحلیل ISM مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌ها

الف) فاز کیفی پژوهش

روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو که در فاز کیفی این پژوهش استفاده شد، دارای مراحل ذیل است:

گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش

با عنایت به موضوع تحقیق حاضر، این گام شامل سؤالات زیر است:

- سؤال اصلی: پیشران‌های سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی کدامند؟
- سؤال فرعی: هر یک از پیشران‌های سازمان امن چه روابطی با یکدیگر دارند و سطح‌بندی آنها چگونه است؟

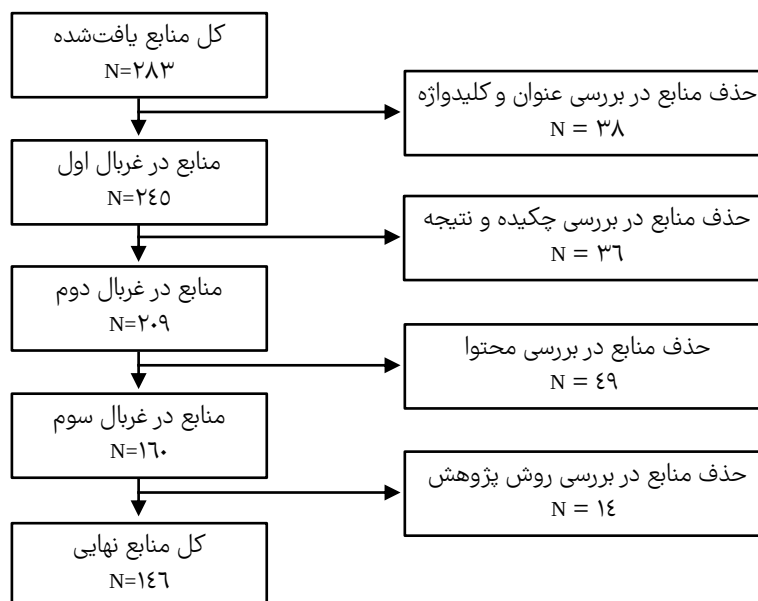
گام دوم: جستجو و انتخاب منابع مناسب

در نتیجه جستجوی صورت‌گرفته در منابع، در مجموع ۲۸۳ مقاله و کتاب علمی در دسترس محقق بود که با رعایت معیارهای ورود و حذف موارد تکراری، به ۱۴۶ مورد کاهش یافت. این منابع به دقت مورد مطالعه عمیق قرار گرفتند و داده‌های مربوط به ویژگی‌های مفهوم سازمان امن و همچنین واژه‌های مرتبط با آن خلاصه و کدبندی گردید.

گام سوم: بررسی نظام‌مند منابع

برای انتخاب مقاله‌ها، کتب و منابع مناسب جهت تجزیه و تحلیل، از ابزار ارزیابی حیاتی گلین (Glyn) استفاده شد و خصیصه‌های مختلفی از مقالات (مانند عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش) مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس الگوریتم مندرج در نمودار ۱، مقاله‌ها، کتب و منابع مناسب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند و منابع منتخب بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت.

(عملگرایی) است. به‌طور خلاصه، با توجه به پیاز فرآیند پژوهش می‌توان گفت که این تحقیق از لحاظ فلسفه‌های پژوهش، ذیل پارادایم پراگماتیسم است. رویکرد این پژوهش هم استقرایی می‌باشد. در پژوهش حاضر، از تحقیق کیفی در کنار پژوهش کمی استفاده شده است. بنابراین به منظور یافتن پیشران‌های ایجاد سازمان امن، در فاز کیفی این تحقیق از روش فراترکیب (متاستنز) سندلوسکی و باروسو و در فاز کمی نیز از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) هشت مرحله‌ای وارفیلد استفاده شده است. جامعه مورد بررسی در این پژوهش به‌صورت ذیل است: در بخش کیفی پژوهش، اسناد، کتب و مقالات علمی، پایگاه‌های داده و نشریات معتبر و تخصصی داخلی و خارجی در حوزه علوم مدیریت و سازمان (با تکیه بر مفاهیم "سازمان امن"، "سازمان بی‌باک"، "امنیت روان‌شناختی" و "رهبری امنیت‌مدار") را در چهل سال اخیر (از سال ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۳ میلادی و از سال ۱۳۶۰ تا ۱۴۰۳ شمسی) مورد بررسی قرار گرفت. برای جستجوی مقالات و کتب، از پایگاه‌های اطلاعاتی انگلیسی Sciondirect و Emerald و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی جهاد دانشگاهی (SID.ir) و پرتال جامع علوم انسانی (Ensani.ir) استفاده شد. برای جستجوی مقالات و مطالعات، از کلیدواژه‌های «سازمان امن، سازمان بی‌باک، امنیت روان‌شناختی، رهبری امنیت‌مدار» استفاده شد. برای انتخاب مقاله‌ها، کتب و منابع مناسب جهت تجزیه و تحلیل، از ابزار ارزیابی حیاتی گلین (Glyn) استفاده شد و خصیصه‌های کلیدی آنها (یعنی عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش) مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس الگوریتم مندرج در نمودار ۱ مقاله‌ها، کتب و منابع مناسب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند و منابع منتخب بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین پیشران‌های استخراجی حاصل از فاز کیفی پژوهش در اختیار خبرگان حوزه بهداشت و درمان ایران (یعنی ۱۲ نفر از مدیران ارشد و باتجربه بیمارستان‌های تأمین اجتماعی در شهر تهران) قرار گرفت. به‌طور کلی، هیچ توافق ثابتی برای اینکه تعداد خبرگان تکنیک دلفی چند نفر باشند وجود ندارد. با این وجود، از معیارهای ارائه‌شده توسط هوگارت (Hogarth) و کلایتون (Clayton) برای تعیین تعداد اعضای خبرگان دلفی استفاده



نمودار ۱. مراحل انتخاب مقاله‌ها، کتب و منابع نهایی

الگوها و مضامین موجود در داده‌ها می‌باشد. این روش داده‌ها را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند و یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی به شمار می‌رود. در جدول ۱، مهم‌ترین پیشران‌های سازمان امن که با استفاده از روش تحلیل مضمون به دست آمده‌اند، قابل مشاهده می‌باشد.

در این پژوهش، تعداد ۱۴۶ منبع نهایی بر اساس مطالعات قبلی انتخاب گردید. داده‌های منابع نهایی پیشین با رویکرد تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و برای تمام اطلاعات استخراج‌شده، شاخصی در نظر گرفته شد و بدین ترتیب، پیشران‌های سازمان امن به دست آمد. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش

جدول ۱. ۴۰ پیشران مهم سازمان‌های امن بر اساس مرور متون

پیشران	متن استخراجی
تشویق یادگیری	تشویق یادگیری در سازمان از جنبه‌های مختلفی حائز اهمیت است و می‌تواند تأثیرات مثبت بلندمدتی بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. تشویق یادگیری در سازمان نقش کلیدی در رشد فردی و جمعی ایفا می‌کند. وقتی سازمان‌ها فضایی را فراهم می‌کنند که کارکنان احساس کنند یادگیری بخشی از فرآیند طبیعی کارشان است، انگیزه و تعهد آن‌ها به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. این موضوع نه تنها به بهبود مهارت‌های فردی کمک می‌کند، بلکه باعث می‌شود کارکنان در مواجهه با چالش‌های جدید انعطاف‌پذیرتر و خلاق‌تر عمل کنند و امنیت روانی و حامی بودن سازمان را در درون خود حس کنند. ^{۲۲}
استفاده مفید از تعارض‌ها	تعارض‌ها در سازمان‌ها اغلب به‌عنوان عاملی منفی و مخرب دیده می‌شوند، اما اگر به درستی مدیریت شوند، می‌توانند به عاملی قدرتمند برای یادگیری، نوآوری و تقویت فرهنگ سازمانی تبدیل شوند و عاملی تسریع‌کننده برای ایجاد جو سازمان حامی باشند. ^{۲۳}
دعوت کارکنان به مشارکت در امور	سازمان‌های حامی، محیط‌هایی هستند که در آنها کارکنان بدون ترس از سرزنش یا تنبیه، آزادانه ایده‌ها، نگرانی‌ها و حتی اشتباهات خود را مطرح می‌کنند. یکی از کلیدی‌ترین عوامل تسریع‌کننده در شکل‌گیری چنین فرهنگی، مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی است. وقتی کارکنان احساس کنند که صدایشان شنیده می‌شود و نقش مؤثری در سرنوشت سازمان دارند، اعتماد و تعهدشان افزایش یافته و جرأت بیشتری برای بیان نظراتشان پیدا می‌کنند. ^{۲۴}
پاسخ‌دهی مؤثر	پاسخ‌دهی مؤثر به کارکنان یکی از ارکان اساسی شکل‌گیری سازمان سرشار از امنیت روانی است. در چنین سازمانی، وقتی کارکنان ایده‌ها، نگرانی‌ها یا بازخوردهای خود را مطرح می‌کنند، دریافت پاسخ مناسب و اقدام محسوس از سوی مدیریت، به آنها اطمینان می‌دهد که صدایشان شنیده شده و ارزشمند است. این فرآیند مستقیماً بر احساس امنیت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارد و جرأت ابراز نظر را در سازمان نهادینه می‌کند. پاسخ‌دهی مناسب منجر به مشارکت بیشتر می‌شود و مشارکت بیشتر، فرصت‌های بیشتری برای پاسخ‌دهی فراهم می‌کند. ^{۲۵}

پیش‌ران	متن استخراجی
تشویق زیردستان به تلاش	تشویق فعالانه زیردستان به تلاش و ابتکار عمل، سنگ بنای ایجاد امنیت روانی در سازمان است. این رویکرد چندین اثر تحول‌آفرین دارد: (۱) شکستن چرخه ترس سازمانی؛ وقتی مدیران به جای تنبیه اشتباهات، تلاش‌های صادقانه را تشویق می‌کنند، به تدریج ترس از شکست در سازمان کاهش می‌یابد. کارکنان یاد می‌گیرند که تمرکزشان باید بر یادگیری باشد نه پرهیز از اشتباه. (۲) تقویت احساس امنیت روانی: تشویق موثر سه عنصر کلیدی را تقویت می‌کند: احساس ارزشمندی فردی؛ باور به تأثیرگذاری تلاش‌ها؛ اطمینان از حمایت مدیریت. (۳) ایجاد فرهنگ آزمایشگری: با تشویق مستمر، سازمان به محیطی تبدیل می‌شود که ایده‌های جدید جسورانه مطرح می‌شوند؛ پروژه‌های آزمایشی بدون ترس از شکست اجرا می‌شوند و یادگیری از تجربیات نهادینه می‌شود. ^{۲۶}
فروتنی در برابر زیردستان	فروتنی مدیران در برابر زیردستان، یکی از قوی‌ترین تسهیل‌گرها در ایجاد سازمان امن است. در چنین سازمانی، کارکنان بدون ترس از قضاوت یا تنبیه، ایده‌ها و نگرانی‌های خود را آزادانه بیان می‌کنند. اما این فرهنگ تنها زمانی شکل می‌گیرد که رهبران الگوی فروتنی باشند و نشان دهند که برتری‌جویی و تکبر جایگاهی در سازمان ندارد. ^{۲۷}
واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند	سازمان‌های ایمن از نظر روان‌شناختی، محیط‌هایی هستند که در آنها کارکنان بدون ترس از پیامدهای منفی، حاضر به پذیرش ریسک‌های حساب‌شده هستند. نحوه واکنش مدیریت به این ریسک‌پذیری‌ها، عاملی تعیین‌کننده در تقویت یا تضعیف این فرهنگ سازمانی است. ^{۲۸}
شنیدن صدای سکوت در سازمان	در هر سازمان، سکوت کارکنان اغلب گویاترین صداست. توانایی رهبران در تشخیص و تفسیر این سکوت، عاملی کلیدی در ایجاد حس امنیت روانی در آنان محسوب می‌شود. عدم بیان نظرات مخالف اغلب نشان‌دهنده ترس از عواقب است. سکوت جمعی ممکن است حاکی از وجود گروه‌اندیشی باشد. عدم بازخوردهای انتقادی نشانگر ضعف در امنیت روانی است. ^{۲۹}
پذیرش کارکنان به‌عنوان یک انسان دارای احساسات	سازمان‌های حامی و امن، تنها با پذیرش کامل انسان بودن کارکنان - با تمام احساسات، ضعف‌ها و نیازهایشان - محقق می‌شوند. این نگرش تحولی اساسی در روابط سازمانی ایجاد می‌کند. در این سازمان‌ها، کارکنان نه به‌عنوان «منابع انسانی» که به‌عنوان انسان‌هایی کامل دیده می‌شوند؛ احساسات به جای سرکوب شدن، به‌عنوان بخشی طبیعی از محیط کار پذیرفته می‌شوند و نیازهای عاطفی و روانی به اندازه نیازهای حرفه‌ای مهم تلقی می‌شوند. ^{۳۰}
دیدن قابلیت بالقوه دیگران	سازمان‌های بی‌باک، زمانی شکل می‌گیرند که رهبران نه فقط عملکرد فعلی، بلکه پتانسیل نهفته کارکنان را ببینند. این نگرش تحولی اساسی در فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند. وقتی مدیران به قابلیت‌های کشف‌نشده کارکنان ایمان دارند، محیطی یادگیرنده شکل می‌گیرد؛ کارکنان جرأت خروج از منطقه امن را پیدا می‌کنند و اشتباهات به جای ترس، با اشتیاق یادگیری همراه می‌شوند. ^{۳۱}
اجازه بروز ریسک و فرصت‌ها	سازمان‌های بی‌باک، محیط‌هایی هستند که در آنها کارکنان بدون ترس از شکست، ایده‌های جدید را آزمایش می‌کنند، ریسک‌های حساب‌شده می‌پذیرند و فرصت‌های نو را کشف می‌کنند. این فرهنگ تنها زمانی شکل می‌گیرد که رهبران عمداً فضایی امن برای تجربه‌کردن ایجاد کنند. در سازمان‌های سنتی، ترس از شکست باعث می‌شود کارکنان از ایده‌های جدید بترسند، فقط راه‌های «امتحان‌شده» را تکرار کنند و از تصمیم‌گیری خودداری نمایند. ^{۳۲}
در دسترس بودن و سهل‌الوصول بودن	سازمان‌های بی‌باک، زمانی شکوفا می‌شوند که ارتباطات و منابع به‌راحتی در دسترس همه اعضا باشند. این دسترس‌پذیری چندبعدی تأثیر عمیقی بر فرهنگ سازمانی می‌گذارد. تأثیرات کلیدی این رویکرد عبارتند از: کاهش ترس از پرسش و ابراز نظر؛ افزایش سرعت حل مشکلات؛ تقویت حس تعلق سازمانی؛ بهبود جریان اطلاعات؛ ایجاد فرهنگ اعتماد متقابل. ^{۳۳}
پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران	در سازمان‌های بی‌باک، توانایی حفظ آرامش و ایجاد پیش‌بینی‌پذیری در مواجهه با بحران‌ها، عاملی کلیدی در تقویت امنیت روانی و تاب‌آوری سازمانی است. این ظرفیت به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به جای واکنش‌های هیجانی، با رویکردی منطقی و حساب‌شده با چالش‌ها روبرو شوند. ^{۳۴}
نشان دادن حمایت در عمل و نه در حد حرف	سازمان‌های بی‌باک تنها زمانی شکل می‌گیرند که کارکنان به صورت ملموس احساس حمایت کنند. این حمایت عملی تفاوت بنیادین با اظهارات کلی و شعاری دارد و تأثیر مستقیم بر ایجاد امنیت روانی در محیط کار می‌گذارد. سازمان بی‌باک محصول رفتارهای حمایتی ملموس است، نه شعارهای انگیزشی. وقتی کارکنان در عمل ببینند که از ایده‌هایشان دفاع می‌شود، برای رشدشان سرمایه‌گذاری می‌شود و در شرایط دشوار تنها گذاشته نمی‌شوند؛ در آن صورت است که می‌توانند با شجاعت کامل توانمندی‌های خود را آشکار کنند. این همان جوهره سازمان بی‌باک است. ^{۳۵}
توسعه رهبری اخلاقی	رهبری اخلاقی، سنگ بنای ایجاد سازمان‌های حامی است. این سبک رهبری با ایجاد اعتماد و امنیت روانی، بستری را فراهم می‌کند که در آن کارکنان بدون ترس از پیامدهای منفی می‌توانند بهترین عملکرد خود را ارائه دهند. رفتارهای اخلاقی رهبران الگویی برای کل سازمان می‌شود. شفافیت و صداقت، ترس از پنهان‌کاری را کاهش می‌دهد و قضاوت‌های منصفانه، احساس امنیت روانی ایجاد می‌کند. ^{۳۶}

پیشران	متن استخراجی
درس گرفتن از اشتباهات	سازمان‌های امن نه به این دلیل شکل می‌گیرند که هیچ‌کس در آنها اشتباه نمی‌کند، بلکه به این دلیل پدیدار می‌شوند که اشتباهات به فرصت‌های یادگیری تبدیل می‌شوند. در سازمان‌های سنتی، اشتباهات اغلب با تنبیه یا سرزنش همراه هستند، که منجر به پنهان‌کاری، کاهش ریسک‌پذیری و از بین رفتن خلاقیت می‌شود. اما در سازمان‌های امن، اشتباهات تحلیل می‌شوند، نه انکار؛ تمرکز بر «چرا اتفاق افتاد» است، نه «چه کسی مقصر است» و همچنین کارکنان به جای ترسیدن از شکست، از آن یاد می‌گیرند. ^{۳۲}
عدم اعتماد بیش از حد به مراجع قدرت در سازمان	سازمان‌های حامی و ایجادکننده امنیت روان‌شناختی، زمانی شکوفا می‌شوند که ساختارهای قدرت به جای ایجاد ترس و وابستگی، بستری برای توانمندسازی جمعی فراهم کنند. این رویکرد مستلزم بازتعریف رابطه بین سطوح سازمانی است. با تقویت تفکر انتقادی سازمانی، کارکنان یاد می‌گیرند به جای تکیه محض بر دستورات مافوق، از خرد جمعی استفاده کنند. همچنین می‌آموزند که تصمیم‌گیری‌ها بر اساس شایستگی (نه صرفاً موقعیت سازمانی) صورت می‌گیرد و فرهنگ «حرف آخر را رئیس می‌زند» جای خود را به گفتگوی سازنده می‌دهد. ^{۳۳}
بررسی فعالانه امور	سازمان‌های حامی، با رویکردی پیش‌گیرانه و کنجکاوانه به بررسی امور سازمانی می‌پردازند. این فرهنگ بررسی فعالانه، ترس را از ریشه می‌خشکاند و فضایی از شفافیت، امنیت روان‌شناختی و یادگیری ایجاد می‌کند. ^{۳۴}
پرورش عزت نفس خویش	سازمان‌های امن و حمایت‌گر، در بستری از عزت‌نفس جمعی رشد می‌کنند. این عزت‌نفس سازمانی، بنیان شجاعت حرفه‌ای و نوآوری بی‌پروا را می‌سازد. عزت نفس سازمانی ترس را به کنجکاوی تبدیل می‌کند؛ تهدیدها را به فرصت بازتعریف می‌نماید و سازمان را به محیطی امن برای رشد تبدیل می‌کند. ^{۳۵}
علاقه به انگیزش درونی	سازمان‌های امنیت‌مدار زمانی شکوفا می‌شوند که کارکنان نه از روی اجبار، بلکه بر اساس انگیزه‌های درونی عمل کنند. این نوع انگیزش، بنیان فرهنگی را می‌سازد که در آن ترس جای خود را به اشتیاق می‌دهد. انگیزش درونی، روح سازمان امنیت‌مدار است. این نیروی محرکه ترس را به اشتیاق تبدیل می‌کند؛ کنترل بیرونی را به خودتنظیمی بدل می‌سازد و سازمان را به اکوسیستمی زنده و پویا مبدل می‌کند. در چنین محیطی، کارکنان نه از ترس که از سر شوق کار می‌کنند، نه به خاطر پاداش که به دلیل معنا، و نه برای رضایت رئیس که برای تحقق ارزش‌های شخصی. این همان جوهره سازمان بی‌ترس است - جایی که انسان‌ها در اوج توانمندی‌های خود ظاهر می‌شوند. ^{۳۶}
ترویج فرهنگ صحبت کردن در سازمان	سازمان‌های دارای رفتار سازمان مثبت، بر پایه‌ی جریان آزاد ایده‌ها و نظرات بنا می‌شوند. ترویج فرهنگ گفتگوی صادقانه، ترس از بیان را از بین می‌برد و فضایی پویا برای رشد ایجاد می‌کند. ^{۳۷}
تقویت نظارت اجتماعی	سازمان‌های حمایت‌گر، با ایجاد تعادل هوشمندانه بین آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری جمعی شکل می‌گیرند. نظارت اجتماعی در این سازمان‌ها نه به‌عنوان ابزار کنترل، بلکه به‌عنوان مکانیسم خودتنظیمی جمعی عمل می‌کند. در چنین محیطی، کارکنان نه از ترس تنبیه، که از سر احترام به جمع و عزت نفس حرفه‌ای، بهترین عملکرد خود را ارائه می‌دهند. این سطح از بلوغ سازمانی، جوهره واقعی سازمان حامی است. ^{۳۸}
تقویت فرهنگ انصاف‌ورزی	سازمان‌های عاری از ترس، در بستری از عدالت و انصاف رشد می‌کنند. وقتی کارکنان باور داشته باشند که سیستم سازمانی منصفانه عمل می‌کند، ترس از تبعیض، بی‌عدالتی یا سوءاستفاده کاهش یافته و فضایی امن برای مشارکت فعال ایجاد می‌شود. ^{۳۹}
فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن	سازمان‌های جرأت‌مند و عاری از ترس، محصول یک تحول فرهنگی عمیق هستند، نه صرفاً مجموعه‌ای از سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها. این تحول فرهنگی مستلزم بازتعریف ارزش‌ها، باورها و رفتارهای اساسی در تمام سطوح سازمانی است. این فرهنگ نه با بخشنامه، که با تجربه روزمره کارکنان ساخته می‌شود. سازمانی که بتواند چنین فرهنگی را نهادینه کند، به محیطی تبدیل می‌شود که در آن استعدادها شکوفا می‌شوند؛ ایده‌ها جریان می‌یابند و انسان‌ها با اشتیاق کار می‌کنند. ^{۴۰}
ایجاد امنیت روان‌شناختی در ساختار منابع انسانی سازمان	امنیت روان‌شناختی، پایه اصلی سازمان‌های امن است. این مفهوم به معنای باور کارکنان به این است که می‌توانند بدون ترس از عواقب منفی، نظرات، سؤالات، نگرانی‌ها و حتی اشتباهات خود را بیان کنند. در محیط‌های کاری ناامن، کارکنان از بیان اشتباهات خود می‌ترسند (پنهان‌کاری افزایش می‌یابد)؛ نظرات مخالف را سانسور می‌کنند (گروه‌اندیشی غالب می‌شود) و سؤالات خود را نمی‌پرسند (یادگیری متوقف می‌شود). اما در سازمان‌های با امنیت روانی بالا، اشتباهات سریع‌تر گزارش و اصلاح می‌شوند؛ ایده‌های غیرمعارف مطرح می‌شوند و کارکنان از پرسیدن سؤالات ابهامی نمی‌ترسند. ^{۴۱}
مبنا قرار دادن رشد روان‌شناختی در ساختار منابع انسانی سازمان	سازمان‌های عاری از ترس و سرشار از رفتار سازمانی مثبت، نیازمند تحولی بنیادین در نگاه به منابع انسانی هستند؛ جایی که رشد روان‌شناختی کارکنان به جای یک مزیت، به هسته مرکزی استراتژی‌های مدیریتی تبدیل می‌شود. تأثیرات تحولی این رویکرد عبارتند از: (۱) ظهور خودرهبری سازمانی، (۲) افزایش تاب‌آوری جمعی، (۳) توسعه ظرفیت سازگاری پویا، (۴) تقویت هوش هیجانی سازمانی، (۵) شکل‌گیری فرهنگ یادگیری عمیق. سازمان عاری از ترس، با این رویکرد به موجودی زنده تبدیل می‌شود که یادگیری در DNA آن جریان دارد، رشد شخصی و سازمانی درهم تنیده‌اند و ترس جای خود را به کنجکاوی وجودی می‌دهد. این تحول مستلزم بازتعریف اساسی مفاهیم مدیریت منابع انسانی است؛ جایی که توسعه فردی نه به عنوان هزینه، بلکه به عنوان زیربنای خلق سازمانی تاب‌آور و پیشرو دیده می‌شود. ^{۴۲}

پیش‌نویس	متن استخراجی
پرورش حس سرزندگی و تمایل به یادگیری در سازمان	سازمان‌های حامی، در بستری از انرژی مثبت و اشتیاق یادگیری رشد می‌کنند. این دو عنصر حیاتی، سازمان را از حالت تدافعی خارج کرده و به محیطی پویا برای رشد تبدیل می‌کنند. سرزندگی و یادگیری موجب می‌شود که انرژی مثبت سازمانی، اضطراب را کاهش دهد؛ فضای کاری شاداب، ریسک‌پذیری سالم را تقویت کند و یادگیری مستمر به جای اجبار، به یک عادت سازمانی تبدیل شود. سرزندگی و یادگیری، دو بال سازمان بی‌ترس هستند. این ترکیب قدرتمند ترس را به کنجکاو تبدیل می‌کند، ایستایی را به پویایی بدل می‌سازد و سازمان را به اکوسیستمی زنده و پیشرو مبدل می‌کند. ^{۳۸}
انتقال ذهنیت کارکنان به حالت مثبت	سازمان‌های امنیت‌مدار که از رهبران امنیت‌مدار بهره می‌گیرند، نیازمند تحولی بنیادین در ذهنیت کارکنان هستند؛ جایی که ترس جای خود را به اشتیاق، و مقاومت به پذیرش تغییر می‌دهد. این تحول ذهنی، زیربنای فرهنگی سازمان‌های امنیت-مدار را تشکیل می‌دهد. ^{۳۹}
مبنا قرار دادن راهبردهای تقویت همدلی کارکنان در سازمان	تقویت همدلی در بین کارکنان سازمان می‌تواند نقش کلیدی در ایجاد حسی از سازمان حمایت‌گر ایفا کند. چنین سازمانی از طریق اعتماد، شفافیت و روان‌سازی ارتباطات بهره‌وری و نوآوری را افزایش می‌دهد. همدلی باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که مدیران و همکارانشان به دغدغه‌های آنها گوش می‌دهند و آنها را درک می‌کنند. وقتی کارمندان باور کنند که مدیران به جای سرکوب صدای آنها، از آنها حمایت می‌کنند، جرأت بیشتری برای بیان نظرات خود پیدا می‌کنند. در یک محیط همدلانه، اشتباهات به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری در نظر گرفته می‌شوند، نه عاملی برای تنبیه. همچنین کارکنان می‌توانند بدون ترس از قضاوت شدن، ایده‌های جدید را آزمایش کنند که این امر به نوآوری منجر می‌شود. ^{۳۷}
تقویت زیرساخت‌های به اشتراک‌گذاری دانش	تقویت زیرساخت‌های به اشتراک‌گذاری دانش، نقش حیاتی در ایجاد یک سازمان امن از لحاظ روان‌شناختی دارد. این امر منجر به یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود عملکرد می‌شود. یک سازمان بی‌باک نیازمند جریان آزاد دانش است تا کارکنان احساس امنیت کنند، از اشتباهات بیاموزند و نوآوری را تقویت کنند. زیرساخت‌های قوی به اشتراک‌گذاری دانش نه تنها شفافیت و اعتماد را افزایش می‌دهند، بلکه فرهنگ یادگیری مستمر و همکاری را نهادینه می‌کنند. در چنین محیطی، ترس از قضاوت یا تنبیه جای خود را به جرأت آزمودن ایده‌های جدید و رشد جمعی می‌دهد. ^{۳۳}
غلبه بر پراکندگی جغرافیایی	سازمان‌های امروزی اغلب با چالش پراکندگی جغرافیایی (اعم از دورکاری، تیم‌های چندملیتی یا شعب پراکنده) روبه‌رو هستند. این پراکندگی می‌تواند به کاهش ارتباطات، افزایش سوءتفاهم‌ها و تضعیف اعتماد منجر شود- عواملی که مستقیماً با ایجاد یک سازمان حامی در تضاد هستند. سازمان حامی نیازمند محیطی است که در آن کارکنان، بدون ترس از انزوا یا قضاوت، بتوانند آزادانه اظهارنظر کنند، اشتباهات را بپذیرند و نوآوری را تقویت کنند. سازمان‌هایی که بتوانند بر چالش‌های جغرافیایی غلبه کنند، فضایی ایجاد می‌کنند که در آن هر کارمند، در هر نقطه‌ای از جهان، احساس ارزشمندی و امنیت کند- که این همان اساس سازمان حامی است. ^{۳۳}
زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی	امنیت‌گرایی در سازمان‌ها به معنای ایجاد محیطی است که در آن کارکنان از نظر روانی، فیزیکی و حرفه‌ای احساس امنیت کنند. این مفهوم نه تنها شامل امنیت سایبری یا فیزیکی می‌شود، بلکه امنیت روانی را نیز در بر می‌گیرد- یعنی اطمینان از اینکه افراد بدون ترس از تحقیر، تنبیه یا تبعیض، بتوانند نظرات، اشتباهات و ایده‌های خود را بیان کنند. لذا زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی در سازمان بسیار مهم است. ^{۳۳}
الگوبرداری از دیگر سازمان‌های موفق	الگوبرداری از سازمان‌های پیشرو در حوزه فرهنگ سازمانی بی‌ترس می‌تواند مسیر تحول را کوتاه‌تر و اثربخش‌تر کند. با مطالعه و تطبیق بهترین تجربیات، سازمان‌ها می‌توانند از چرخه آزمون و خطا اجتناب کنند و مستقیماً به سمت ایجاد محیطی امن، نوآور و مشارکتی حرکت نمایند. الگوبرداری از سازمان‌های موفق، به دلایل زیر بسیار مهم است: (۱) کاهش ریسک شکست: یادگیری از اشتباهات و موفقیت‌های دیگران از تکرار خطاها جلوگیری می‌کند. (۲) سرعت بخشیدن به تغییر: استفاده از راهکارهای اثبات‌شده، زمان لازم برای تحول فرهنگی را کاهش می‌دهد. (۳) الهام‌بخشی به کارکنان: دیدن نمونه‌های عینی موفق، اعتماد به نفس تیم را برای پذیرش تغییرات افزایش می‌دهد. ^۱
مهیا نمودن شرایط برای غنی‌سازی پیوند کار-خانواده	در سازمان‌های حمایت‌گر و سرشار از امنیت روانی، کارکنان با اطمینان خاطر از حمایت سازمان، می‌توانند تمام استعدادهای خود را به کار گیرند. یکی از کلیدی‌ترین عوامل ایجاد این اطمینان، توجه سازمان به زندگی شخصی و خانوادگی کارکنان است. وقتی سازمان‌ها شرایطی را فراهم می‌کنند که کارکنان بتوانند بین تعهدات کاری و خانوادگی خود تعادل برقرار کنند، زمینه برای ایجاد محیطی امن و بدون ترس فراهم می‌شود. ^{۳۴}
محور قرار دادن تقویت مسئولیت‌پذیری	در سازمان‌های موفق امروزی، مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی به عنوان سنگ بنای فرهنگ سازمانی عمل می‌کند. وقتی کارکنان احساس مسئولیت واقعی نسبت به نتایج کار خود داشته باشند، با جسارت بیشتری تصمیم می‌گیرند، نوآوری می‌کنند و اشتباهات خود را می‌پذیرند. تقویت مسئولیت‌پذیری، حلقه مفقوده بین آزادی عمل و پاسخگویی در سازمان‌های مدرن است. مسئولیت‌پذیری، موتور محرکه سازمان‌های موفق است. وقتی کارکنان بدانند که هم آزادی عمل دارند و هم در قبال نتایج پاسخگو هستند، با اطمینان بیشتری ریسک‌های حساب‌شده می‌کنند و نوآوری را پیش می‌برند. سازمان‌هایی که مسئولیت‌پذیری را در هسته فرهنگ خود قرار می‌دهند، نه تنها محیطی امن برای رشد فردی ایجاد می‌کنند، بلکه پایه‌های استواری برای موفقیت پایدار سازمانی می‌سازند. ^{۳۷}

پیش‌رسان	متن استخراجی
پروژه سرمایه روان‌شناختی در سازمان	سرمایه روان‌شناختی، زیربنای ایجاد سازمانی حامی است که در آن کارکنان با اعتماد به نفس بالا، نگرش مثبت، پشتکار و انعطاف‌پذیری، محیطی پویا و نوآور خلق می‌کنند. سازمان‌هایی که به پرورش این سرمایه می‌پردازند، نه تنها در مواجهه با چالش‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند، بلکه محیطی جذاب برای استعدادهای برتر ایجاد می‌نمایند. سرمایه روان‌شناختی، به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل ایجاد سازمان‌های امن شناخته می‌شود. این مفهوم چهار بعد اساسی دارد: خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری که در کنار هم بستری برای ایجاد محیطی امن، پویا و نوآور فراهم می‌کنند. (۱) تقویت خودکارآمدی: باور کارکنان به توانایی‌های خود در مواجهه با چالش‌ها؛ ایجاد فرصت‌های موفقیت‌آمیز کوچک برای تجربه پیروزی؛ ارائه بازخورد سازنده و تشخیص پیشرفت‌ها؛ نمونه: شرکت 3M با تفویض اختیار به کارکنان برای پیگیری پروژه‌های شخصی. (۲) پرورش خوش‌بینی: نگرش مثبت به آینده و نتایج کاری؛ تمرکز بر راه‌حل‌ها به جای مشکلات؛ الگوسازی موفقیت‌های گذشته برای ترسیم آینده‌ای روشن؛ نمونه: روش مایکروسافت در تبدیل فرهنگ «دانش‌محور» به «یادگیرنده». (۳) تقویت امیدواری: تعیین اهداف چالش‌برانگیز اما قابل دستیابی؛ ایجاد مسیرهای متعدد برای رسیدن به اهداف؛ تشویق به پشتکار و انعطاف‌پذیری در راهبردها؛ نمونه: روش گوگل در پیاده‌سازی پروژه‌های ۲۰ درصد زمان کاری. (۴) توسعه تاب‌آوری: توانایی بازگشت از شکست‌ها و مشکلات؛ ایجاد سیستم‌های حمایتی برای مواجهه با بحران‌ها؛ آموزش مهارت‌های سازگاری و مدیریت استرس؛ نمونه: برنامه‌های آمازون برای توسعه تاب‌آوری رهبران.^{۳۹}
طراحی فرآیندهایی برای کاهش میانبر زدن در سازمان	میانبر زدن در فرآیندهای سازمانی، نشانه‌ای از فرهنگ ترس و عدم اعتماد است. کارکنان زمانی به میانبر متوسل می‌شوند که یا فرآیندها را ناکارآمد می‌دانند، یا از عواقب رعایت کامل فرآیندها می‌ترسند. طراحی فرآیندهای هوشمند که میانبر زدن را کاهش دهد، سنگ بنای ایجاد سازمان بی‌باک است.^{۱۲}
طراحی فرآیندهایی برای اجرای نتایج پژوهش‌های علمی در سازمان	در سازمان‌های حامی و امنیت‌محور، پژوهش‌های علمی به‌عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک عمل می‌کنند. طراحی فرآیندهای نظام‌مند برای اجرای نتایج پژوهشی، سازمان‌ها را از قلمرو حدس و گمان به فضای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد سوق می‌دهد و محیطی امن برای آزمودن ایده‌های نو ایجاد می‌کند.^{۴۰}
کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان	کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان به معنای بهره‌برداری از تنوع نیروی انسانی برای ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان است. این رویکرد نه تنها تفاوت‌ها را به‌عنوان چالش نمی‌بیند، بلکه از آنها به‌عنوان فرصتی برای رشد و نوآوری استفاده می‌کند. تفاوت در تجربیات، فرهنگ، جنسیت، سن، تحصیلات و سبک‌های فکری می‌تواند منجر به تولید ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاقانه شود.^{۴۱}
طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان	سازمان‌های حامی، به اعتماد روانی متکی هستند و برای دستیابی به آن، نیازمند طراحی ساختارهای منسجمی هستند که ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان را به‌طور مؤثر استخراج و مدیریت کند. دلایل اهمیت ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها عبارتند از: (۱) کاهش سکوت سازمانی: بسیاری از کارکنان به دلیل ترس از عواقب، از بیان نظرات خود خودداری می‌کنند که این امر منجر به از دست رفتن فرصت‌های بهبود می‌شود. (۲) تقویت یادگیری سازمانی: وقتی کارکنان آزادانه بازخورد می‌دهند، سازمان می‌تواند از اشتباهات درس بگیرد و نوآوری را افزایش دهد. (۳) افزایش تعهد و مشارکت: کارکنانی که احساس می‌کنند صدایشان شنیده می‌شود، انگیزه و وفاداری بیشتری به سازمان دارند. (۴) پیشگیری از بحران‌ها: بسیاری از شکست‌های سازمانی ناشی از سکوت کارکنان در مورد مشکلات و ریسک‌های پنهان است.^{۳۳}

کلی‌تر با نام «ابعاد» دسته‌بندی شد. «ابعاد» معادل با «مضامین فراگیر» در روش تحلیل مضمون هستند. با عنایت به نتایج جدول ۱، محقق اقدام به دسته‌بندی پیش‌رسان‌های شناسایی‌شده در قالب مؤلفه‌های کلی‌تر نمود و بدین ترتیب، ۵ مؤلفه کلی حاصل شد. پیش‌رسان‌های سازمان امن و همچنین دسته‌بندی کلی‌تر آن در جدول ۲ بیان شده‌اند.

در گام بعدی، به بررسی شاخص‌های احصا شده در گام قبل با استفاده از روش تحلیل مضمون پرداخته و با در نظر گرفتن مفهوم هر کدام، آنهایی را که وجه اشتراک زیادی با هم داشتند یا حول یک موضوع یا ویژگی خاص بودند، با هم ترکیب نموده و در قالب یک مؤلفه مشابه (یعنی مضمون سازمان‌دهنده در روش تحلیل مضمون) دسته‌بندی نمودیم. به این ترتیب، مؤلفه‌های مدل مورد نظر شکل گرفت. سپس این مؤلفه‌ها نیز در یک طبقه

جدول ۲. دسته‌بندی پیشران‌های استخراج‌شده در فاز کیفی پژوهش

مؤلفه‌های کلی	پیشران
رفتار مدیران	تشویق یادگیری؛ استفاده مفید از تعارض‌ها؛ دعوت کارکنان به مشارکت در امور؛ پاسخ‌دهی مؤثر؛ تشویق زیردستان به تلاش؛ فروتنی در برابر زیردستان؛ واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند؛ شنیدن صدای سکوت در سازمان؛ پذیرش فرد به‌عنوان یک انسان مشروع و موجه؛ دیدن قابلیت بالقوه دیگران؛ اجازه بروز ریسک و فرصت‌ها؛ در دسترس بودن و سهل‌الوصول بودن رهبر؛ پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران؛ علاقه به بررسی و رسیدگی، نه طرفداری و حمایت صرف؛ توسعه رهبری اخلاقی
رفتار کارکنان	درس گرفتن از اشتباهات؛ عدم اعتماد بیش از حد به مراجع قدرت در سازمان؛ بررسی فعالانه امور؛ پرورش عزت نفس در سازمان؛ علاقه به انگیزش درونی
فرهنگ سازمان	پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن در سازمان؛ تقویت نظارت اجتماعی؛ تقویت فرهنگ انصاف‌ورزی؛ فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن؛ رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی؛ تقویت رشد روان‌شناختی در کار؛ پرورش حس سرزندگی و تمایل به یادگیری در سازمان؛ انتقال ذهنیت کارکنان به حالت مثبت؛ تقویت همدلی
زیرساخت‌ها	زیرساخت‌های به اشتراک‌گذاری دانش؛ غلبه بر پراکندگی جغرافیایی؛ زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی؛ الگوبرداری از دیگر سازمان‌های موفق؛ غنی بودن پیوند کار- خانواده؛ تقویت مسئولیت‌پذیری؛ پرورش سرمایه روان‌شناختی در سازمان
فرآیندها	کاهش میانبر زدن در سازمان؛ فرآیندهایی برای اجرای نتایج پژوهش‌های علمی در سازمان؛ کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان؛ طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان

ب) فاز کمی پژوهش

در فاز کمی، به شناسایی روابط و سطح‌بندی پیشران‌های سازمان امن با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری (ISM) پرداختیم. مراحل مختلف ISM به ترتیب زیر می‌باشد:

- مرحله اول: شناسایی معیارهای مورد نظر می‌باشد.
- مرحله دوم: تشکیل ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها می‌باشد. این ماتریس به ابعاد متغیرها مربوط است و متغیرها در ابعاد سطر و ستون این ماتریس قرار می‌گیرند. سپس روابط دو به دو متغیرها به‌وسیله نمادهایی نشان داده می‌شوند.
- مرحله سوم: ماتریس دسترسی با استفاده از ماتریس ساختاری خودتعاملی تنظیم می‌شود.
- مرحله چهارم: ماتریس دسترسی در مرحله چهارم، به سطوح مختلفی تقسیم می‌شود. هر یک از اجزای سیستم (شاخص‌ها یا مؤلفه‌ها یا ابعاد) دارای دو مجموعه مختلف متقدم و متأخر یا قابل دستیابی است که در ساختار ماتریس نهایی و نیز طراحی سیستم نقش اساسی دارند. مجموعه متقدم شامل معیارهایی است که به آن معیار منتهی می‌شوند یا بر آن معیار تأثیر می‌گذارند. مجموعه متأخر نیز معیارها یا ابعادی را نشان می‌دهد که تحت تأثیر یک معیار یا جزء سیستم قرار دارند.
- مرحله پنجم: بر اساس روابطی که در ماتریس دسترسی تعیین شده‌اند، یک گراف جهت‌دار رسم می‌شود. بعد از شناسایی ابعاد کلی پیشران‌های سازمان امن در

بیمارستان‌های تأمین اجتماعی، یک ماتریس ۵×۵ از مؤلفه‌های موجود طراحی گردید. این ماتریس در واقع همان پرسش‌نامه مدل ساختاری- تفسیری را تشکیل می‌دهد. پرسش‌نامه فوق به‌منظور گردآوری دیدگاه خبرگان مورد استفاده قرار گرفت و بدین ترتیب، رابطه ابعاد به‌صورت دو به دو بررسی شد. در این ماتریس، ابعاد می‌توانند رابطه دو سویه یا یک سویه داشته باشند و یا این که اساساً هیچ رابطه‌ای با یکدیگر نداشته باشند. انواع روابط میان مؤلفه‌ها در مدل‌سازی ساختاری- تفسیری به‌صورت زیر است:

نماد V: مؤلفه i بر مؤلفه j تأثیر دارد.

نماد A: مؤلفه j بر مؤلفه i تأثیر دارد.

نماد X: مؤلفه i و مؤلفه j دارای تأثیر متقابل و دو سویه بر یکدیگر هستند.

نماد O: مؤلفه i و مؤلفه j هیچ ارتباطی با یکدیگر ندارند.

در این پژوهش، پرسش‌نامه توسط ۱۲ نفر از خبرگان بیمارستان‌های تأمین اجتماعی تکمیل شد. در جداول مربوط به روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری، می‌توان برای شناسایی راحت‌تر مؤلفه‌ها، هر کدام از آنها را با نمادهای C1 تا C5 در سطرها و ستون‌های جداول نمایش داد. در انتهای این مرحله، بر اساس مُد در فراوانی‌ها، نظرات خبرگان پژوهش در خصوص تأثیر هر مؤلفه بر مؤلفه دیگر بررسی شد که نتیجه آن در قالب ماتریس خود تعاملی مندرج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ابعاد

مؤلفه	نام متغیر	C1	C2	C3	C4	C5
C1	رفتار مدیران		V	V	V	V
C2	رفتار کارکنان	A		X	A	A
C3	فرهنگ سازمان	A	X		A	A
C4	زیرساخت‌ها	A	V	V		V
C5	فرآیندها	A	V	V	A	

نمادهای X و V از عدد «یک» و به جای نمادهای A و O از عدد «صفر» استفاده می‌شود. ماتریس حاصل، مطابق جدول ۴ «ماتریس دریافتی اولیه» نام دارد. درایه‌های قطر اصلی ماتریس، برابر ۱ قرار می‌گیرند.

در گام سوم، با تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دستیابی اولیه به دست خواهد آمد. به منظور استخراج ماتریس دستیابی اولیه، در هر سطر ماتریس خود تعاملی به جای

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه	نام متغیر	C1	C2	C3	C4	C5
C1	رفتار مدیران	۱		۱	۱	۱
C2	رفتار کارکنان	۰	۱	۱	۰	۰
C3	فرهنگ سازمان	۰	۱	۱	۰	۰
C4	زیرساخت‌ها	۰	۱	۱	۱	۱
C5	فرآیندها	۰	۱	۱	۰	۱

مطابق جدول ۵، علاوه بر سازگاری ماتریس دستیابی اولیه، دو آیت‌م دیگر با نام «قدرت نفوذ هر مؤلفه» و «میزان وابستگی هر مؤلفه» نیز محاسبه شده است.

جدول ۵. ماتریس نفوذ و وابستگی پیشران‌ها

مؤلفه	نام متغیر	C1	C2	C3	C4	C5	میزان نفوذ
C1	رفتار مدیران	۱	۱	۱	۱	۱	۵
C2	رفتار کارکنان	۰	۱	۱	۰	۰	۲
C3	فرهنگ سازمان	۰	۱	۱	۰	۰	۲
C4	زیرساخت‌ها	۰	۱	۱	۱	۱	۴
C5	فرآیندها	۰	۱	۱	۰	۱	۳
میزان وابستگی		۱	۵	۵	۲	۳	

به منظور تعیین سطح مؤلفه‌ها در مدل نهایی، به ازای هر یک از آنها باید مجموعه‌های دستیابی، پیش‌نیاز و مشترک تعیین شود.

جدول ۶. ماتریس دستیابی نهایی

مؤلفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک
C1	رفتار مدیران	C1, C2, C3, C4, C5	C1	C1
C2	رفتار کارکنان	C2, C3	C1, C2, C3, C4, C5	C2, C3
C3	فرهنگ سازمان	C2, C3	C1, C2, C3, C4, C5	C2, C3
C4	زیرساخت‌ها	C2, C3, C4, C5	C1, C4	C4
C5	فرآیندها	C2, C3, C5	C1, C4, C5	C5

سایر مؤلفه‌ها تأثیر کمتری دارند. همان‌طور که در جدول ۷ ملاحظه می‌گردد، در تکرار اول، «رفتار کارکنان» و «فرهنگ سازمان» در اولین سطح مدل ساختاری- تفسیری قرار گرفتند و در این مرحله از مدل خارج شدند. پس مدل با حذف این مؤلفه‌ها، وارد تکرار دوم شد.

بعد از انجام مراحل قبل باید تعیین سطح هر مؤلفه را انجام دهیم. اولین مؤلفه‌هایی که مجموعه مشترک آنها با مجموعه دستیابی آنها یکسان می‌باشد، در سلسله مراتب مدل ساختاری- تفسیری به‌عنوان مؤلفه‌های سطح اول (بالا) یا تأثیرپذیر مدل خواهند بود. یعنی این مؤلفه‌ها بر

جدول ۷. تکرار سطح اول

مؤلفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
C1	رفتار مدیران	C1, C2, C3, C4, C5	C1	C1	۱
C2	رفتار کارکنان	C2, C3	C1, C2, C3, C4, C5	C2, C3	
C3	فرهنگ سازمان	C2, C3	C1, C2, C3, C4, C5	C2, C3	۱
C4	زیرساخت‌ها	C2, C3, C4, C5	C1, C4	C4	
C5	فرآیندها	C2, C3, C5	C1, C4, C5	C5	

مطابق جدول ۸، در مرحله تکرار سطح دوم، متغیر «فرآیندها» در سطح دوم قرار گرفت و از مدل حذف شد.

جدول ۸. تکرار سطح دوم

مؤلفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
C1	رفتار مدیران	C1, C4, C5	C1	C1	۲
C4	زیرساخت‌ها	C4, C5	C1, C4	C4	
C5	فرآیندها	C5	C1, C4, C5	C5	

در ادامه، همان‌گونه که در جدول ۹ مشهود است، متغیر «زیرساخت‌ها» در سطح سوم قرار می‌گیرد.

جدول ۹. تکرار سطح سوم

مؤلفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
C1	رفتار مدیران	C1, C4	C1	C1	۳
C4	زیرساخت‌ها	C4	C1, C4	C4	

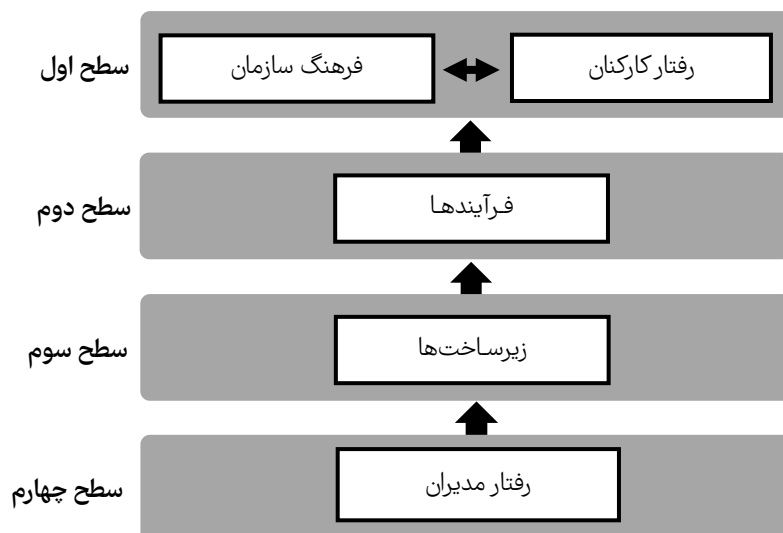
در نهایت، همان‌گونه که در جدول ۱۰ مشهود است، «رفتار مدیران» در سطح چهارم قرار می‌گیرد.

جدول ۱۰. تکرار سطح چهارم

مؤلفه	نام متغیر	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
C1	رفتار مدیران	C1	C1	C1	۴

تفسیری، در چهار سطح تعیین شده است که در نمودار ۲ قابل مشاهده است.

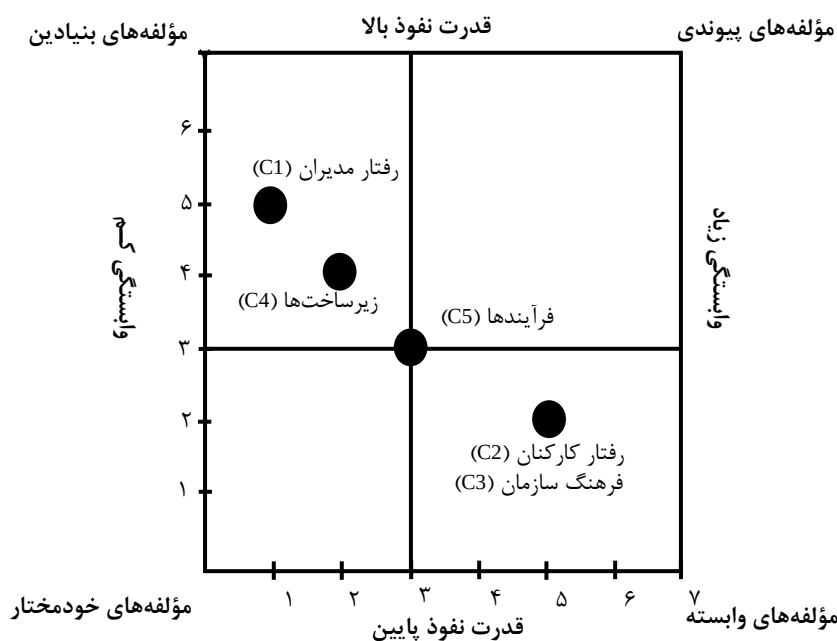
مدل نهایی پیشران‌های ایجاد سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی برخاسته از روش ساختاری-



نمودار ۲. مدل ساختاری- تفسیری پیشران‌های سازمان امن

در ماتریس دستیابی نهایی تشکیل می‌شود. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت «خودمختار»، «وابسته»، «پیوندی» و «بنیادین» تقسیم نمود.

در مدل ساختاری- تفسیری، روابط متقابل و تأثیرگذاری میان پیشران‌ها و ارتباط سطوح مختلف آنها به خوبی نشان داده شده است. نمودار قدرت نفوذ- وابستگی به‌منظور تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی پیشران‌ها



نمودار ۳. نمودار قدرت نفوذ- وابستگی پیشران‌های سازمان امن

بحث

هدف این پژوهش، مدل‌سازی ساختاری- تفسیری پیشران‌های سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی بود. در مرحله نخست، با روش کیفی فراترکیب و الگوی

در نمودار فوق، «رفتار مدیران» و «زیرساخت‌ها» جزو مؤلفه‌های بنیادین هستند. «رفتار کارکنان» و «فرهنگ سازمان» نیز در زمره مؤلفه‌های وابسته قرار می‌گیرند. «فرآیندها» نیز حالت بینابینی دارند.

قابلیت بالقوه دیگران (سازگار با کومب^{۳۵})؛ اجازه بروز ریسک و فرصت‌ها (همسو با پیرا و مهیا (Pereira & Mohiya)^{۳۷}) و مولیادی (Mulyadi)^{۳۸})؛ در دسترس بودن و سهل‌الوصول بودن رهبر (سازگار با بیگارت و همکاران^{۳۳} و کومب^{۳۵})؛ پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران (سازگار با روس (Rouse)^{۳۹}؛ هارپر و وایت (Harper & White)^{۴۰})؛ محمودی و اسدی اوجاق‌نار^{۴۱})؛ علاقه به بررسی و رسیدگی، نه طرفداری و حمایت صرف (همسو با ادموندسون^۱)؛ توسعه رهبری اخلاقی (سازگار با رحیمی و آقابابایی^{۳۲}).

«رفتار کارکنان» به معنای آن دسته از رفتارهای کارکنان است که موجب گسترش جو امن و فضای حامیانه و مثبت در سازمان شده و حس خوبی را به همکاران منتقل می‌کند. رفتارهای کارکنان به‌عنوان عنصر زنده و پویای سازمان، نقش اساسی در ایجاد و تداوم فرهنگ حامی و امن ایفا می‌کنند. در واقع، حتی با وجود بهترین سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی، بدون رفتارهای مناسب کارکنان، ایجاد محیطی امن و مشارکتی ممکن نخواهد بود. رفتارهای روزمره کارکنان است که جو سازمانی را می‌سازد. سازمان‌هایی که بتوانند رفتارهای مثبت را شناسایی، تقویت و گسترش دهند، به تدریج به محیطی تبدیل می‌شوند که در آن ترس جای خود را به اشتیاق، اعتماد و تعهد می‌دهد. بر اساس نتایج این پژوهش، رفتارهای کارکنان برای ایجاد سازمان امن، شامل موارد ذیل است: درس گرفتن از اشتباهات (همسو با ادموندسون^۱ و مرادی و همکاران^{۴۲})، عدم اعتماد بیش از حد به مراجع قدرت در سازمان (سازگار با باتلر و وایتینگ (Butler & Whiting)^{۴۳})، بررسی فعالانه امور (همراستا با نتایج هان و هوانگ (Han & Hwang)^{۴۴})، پرورش عزت نفس خویشتن (همسو با کلین (Klein) و همکاران^{۴۵} و فرهیخته و همکاران^{۴۶}) و علاقه به انگیزش درونی (همسو با آوی (Avey) و همکاران^{۴۷})؛ کومب^{۳۵}) است. اگر کارکنان از اشتباهات و شکست‌های خود درس بیاموزند، همین اشتباهات تبدیل به منبع انگیزش شده و با ارتقای عملکرد آتی آنها، موجب ارتقای اعتماد به نفس و افزایش دانش تخصصی سازمان خواهند شد.

«فرهنگ سازمان» مشتمل بر آن دسته از تغییراتی است که باید در فرهنگ سازمان اعمال شود تا آن را تبدیل به یک سازمان حامی و دارای رفتار سازمانی مثبت نماید.

هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو با مرور ادبیات موضوع، گردآوری داده‌ها و ادغام آنها، پیشران‌های سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی به‌دست آمد که در قالب پنج مؤلفه کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. سپس بر اساس الگوریتم روش ساختاری-تفسیری، اقدام به سطح‌بندی مؤلفه‌ها و ارائه مدل ساختاری-تفسیری پیشران‌ها شد. به طور کلی، این نتیجه حاصل شد که پیشران‌های سازمان امن به‌صورت ذیل هستند.

«رفتار مدیران» به‌عنوان یکی از تعیین‌کننده‌ترین پیشران‌ها برای تسریع در شکل‌گیری سازمان امن عمل می‌کند، زیرا مدیران با اقدامات، گفتار و تصمیم‌گیری‌های خود، الگوی فرهنگی سازمان را می‌سازند. اگر مدیران گشودگی، صداقت و حمایتگری را در رفتار خود نشان دهند، کارکنان احساس امنیت روانی می‌کنند و بدون ترس از توبیخ یا تمسخر، نظرات و ایده‌های خود را بیان می‌نمایند. در مقابل، مدیریت مستبد، غیرشفاف یا تنبیه‌محور، ترس و سکوت را در سازمان نهادینه می‌کند و مانع بروز خلاقیت و مشارکت مؤثر کارکنان می‌شود. طبق نتایج این پژوهش، رفتار مدیران شامل عواملی نظیر تشویق یادگیری، استفاده مفید از تعارض‌ها، دعوت کارکنان به مشارکت در امور، پاسخ‌دهی مؤثر، تشویق زیردستان به تلاش، فروتنی در برابر زیردستان و شنیدن صدای سکوت کارکنان می‌باشد. این عوامل موجب تسریع در ایجاد سازمان امن می‌شوند. همچنین بر اساس نتایج این پژوهش، عوامل ذیل جزو آن دسته از رفتارهای مدیران هستند که موجب تسهیل و تسریع در ایجاد سازمان امن می‌شوند: دعوت کارکنان به مشارکت در امور (همسو با نتایج وانگ (Wang) و همکاران^{۴۱})؛ موریسون (Morrison)^{۴۲})؛ پاسخ‌دهی مؤثر (سازگار با نتایج ادموندسون (Edmondson)^۱)؛ عمر آتلی و یمینی (Omer Attali & Yemini)^{۴۳})؛ آونز (Owens) و همکاران^{۴۴})؛ تشویق زیردستان به تلاش (همسو با نتایج ادموندسون^۱)؛ فروتنی در برابر زیردستان (سپهوند و همکاران^{۴۵})؛ واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند (همسو با ادموندسون^۱ و زینک (Zink) و همکاران^{۴۶})؛ شنیدن صدای سکوت در سازمان (همسو با هو (Hu) و همکاران^{۴۷})؛ پذیرش فرد به-عنوان یک انسان مشروع و موجه (همسو با بیگارت (Biggart) و همکاران^{۳۳})، کومب (Coombe)^{۳۵})؛ دیدن

فرآیندها و رویه‌های سازمان است که با آنها، روند ایجاد سازمان امن تسریع خواهد شد. فرآیندهای سازمانی به‌عنوان ستون فقرات عملیاتی یک سازمان، تأثیر تعیین‌کننده‌ای در تسریع شکل‌گیری فرهنگ امن دارند. طراحی هوشمندانه فرآیندها می‌تواند محیطی امن و قابل اعتماد ایجاد کند که در آن کارکنان با اطمینان کامل به ابراز ایده‌ها و نگرانی‌های خود بپردازند. بر اساس نتایج این پژوهش، پیشران‌هایی که جزو فرآیندها دسته‌بندی می‌شوند عبارتند از: کاهش میانبر زدن در سازمان (همسو با اسلاونسکی و راس (Slovensky & Ross)^(۶۵)؛ فرآیندهایی برای اجرای نتایج پژوهش‌های علمی در سازمان (همراستا با ادموندسون^(۱)؛ کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان (سازگار با نتایج پیرا و مهیا^(۴۷)؛ طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان (همسو با ادموندسون^(۱۲)).

البته، شایان ذکر است که نتایج حاصل از این پژوهش فقط مربوط به بیمارستان‌های تأمین اجتماعی در تهران است و برای تعمیم به سایر مراکز نیازمند پژوهش‌های بیشتر است.

نتیجه‌گیری

پیشران به عوامل کلیدی محرک تغییر یا تحول در یک سیستم اشاره دارد. در بررسی پیشینه، تعداد ۴۰ پیشران برای سازمان امن شناسایی شد که محقق اقدام به دسته‌بندی آنها در قالب ۵ مؤلفه کلی‌تر نمود. بر این اساس، پیشران‌های سازمان امن عبارتند از: «رفتار مدیران»، «رفتار کارکنان»، «فرهنگ سازمان»، «زیرساخت‌ها» و «فرآیند». با عنایت به تمامی تحلیل‌ها و نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش، پیشنهادهای ذیل در چهار بخش کلی، به مدیران و دست‌اندرکاران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی ارائه می‌گردد:

- بخش جذب نیرو: در این حوزه ابتدا پیشنهاد می‌شود مدیران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی به درج امتیاز تناسب شغل و شاغل از منظر معیارهای سلامت روانی و محتوای شغل بپردازند. همچنین تشکیل پرونده مهارت‌های روان‌شناختی برای تنظیم کارراهه شغلی، با بهره‌گیری از روانشناسان و کارشناسان روانشناسی بالینی پیشنهاد می‌گردد. مدیران بیمارستان می‌توانند به برگزاری

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مشترک، نقش اساسی در تسریع شکل‌گیری سازمان امن ایفا می‌کند. در واقع، فرهنگ سازمانی تعیین می‌کند که آیا کارکنان می‌توانند بدون ترس از عواقب منفی، ایده‌های خود را بیان کنند، اشتباهات را بپذیرند و در حل چالش‌ها مشارکت فعال داشته باشند یا خیر. طبق نتایج این پژوهش، دیگر پیشران‌ها در این زمینه عبارتند از: فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن (سازگار با ولی‌پور و محب‌الرحمان^(۵۷)، رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی (همسو با ادموندسون^(۱)، تقویت رشد روان‌شناختی در کار (همراستا با ظفر و کایانی (Zafar & Kayani)^(۵۸)؛ مارچیوندو (Marchiondo) و همکاران^(۵۹)؛ پرورش حس سرزندگی و تمایل به یادگیری در سازمان (همسو با مارچیوندو و همکاران^(۵۹) و کبل (Cable)^(۶۰)؛ انتقال ذهنیت کارکنان به حالت مثبت (همراستا با قلاوندی و احمدیان^(۶۱)؛ تقویت همدلی (همسو با محصص^(۳۷)).

«زیرساخت‌ها» نشان‌دهنده عوامل زمینه‌ای و زیربنایی سازمان هستند که در صورت وجود، به روند ایجاد سازمان امن کمک مثبت خواهند کرد. زیرساخت‌های فیزیکی و سازمانی به‌عنوان بستر اصلی فعالیت‌های کاری، تأثیر مستقیمی بر تسریع شکل‌گیری فرهنگ سازمانی امن و حمایتگر دارند. یک سیستم زیرساختی مناسب می‌تواند محیطی امن و حمایتی ایجاد کند که در آن کارکنان با اطمینان خاطر به ابراز نظرات و خلاقیت‌های خود بپردازند. این زیرساخت‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که شفافیت، عدالت و امنیت روانی را در تمام سطوح سازمان تضمین کنند. بر اساس نتایج این پژوهش، می‌توان از زیرساخت‌های به اشتراک‌گذاری دانش (همسو با وانگ و همکاران^(۴۱) و یان (Yan)^(۶۲)؛ غلبه بر پراکندگی جغرافیایی (همراستا با مرادی و همکاران^(۵۲)؛ زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی (همسو با ادموندسون^(۱)؛ الگوبرداری از دیگر سازمان‌های موفق (همسو با مرادی و همکاران^(۵۲)؛ غنی بودن پیوند کار- خانواده (سازگار با مالکی‌ها^(۳۴)؛ ساو (Sav) و همکاران^(۶۳)؛ تقویت مسئولیت‌پذیری (همسو با تدان و براک‌لی (Tedone & Bruk-Lee)^(۶۴)؛ رحیمی و آقابابایی^(۳۲)؛ پرورش سرمایه روان‌شناختی در سازمان (سازگار با هان و هوانگ^(۵۳)؛ برقیم (Bergheim) و همکاران^(۳۶) نام برد.

در نهایت، «فرآیندها» بیانگر تغییرات لازم برای اعمال در

۲. تقویت امنیت روان‌شناختی کارکنان در بیمارستان‌ها که در نهایت موجب ارتقای خدمات قابل ارائه به بیماران و حفظ سلامت و جان انسان‌ها خواهد شد.

۳. افزایش مشارکت و تعهد کارکنان در امور کاری که می‌تواند به کاهش خطاهای کادر درمان و افزایش ایمنی بیماران بینجامد.

قدردانی‌ها

بدین‌وسیله از تمامی مدیران و کارکنان بیمارستان‌های تأمین اجتماعی شهر تهران که در جمع‌آوری داده‌ها به این مطالعه کمک نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد. و نیز لازم به ذکر است که در ترجمه و ساختار چکیده مبسوط از هوش مصنوعی استفاده شده است.

مشارکت پدیدآوران

فاطمه‌سادات وهاب‌زاده مقدم در طراحی، جمع‌آوری داده‌ها و نگارش مقاله، تجزیه و تحلیل داده‌ها و ویرایش مقاله؛ احمد ودادی در طراحی و نگارش مقاله و تجزیه و تحلیل داده‌ها و کرم‌اله دانشفرد نیز در طراحی و نگارش مقاله و تجزیه و تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. فایل نهایی مقاله مورد تأیید تمامی نویسندگان می‌باشد.

منابع مالی

این مطالعه بدون تأمین مالی از سوی هیچ نهاد یا سازمان دولتی یا خصوصی انجام شده است.

ملاحظات اخلاقی

مطالعه حاضر در حوزه علوم انسانی انجام شده و مشمول کد اخلاق نمی‌باشد. با این وجود، نویسندگان اعلام می‌دارند ملاحظات اخلاقی مربوط به پژوهش در علوم انسانی را رعایت نموده‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافی در این مطالعه ندارند.

آزمون‌های روان‌شناختی برای تعیین شاخصه‌های روان‌شناختی متقاضیان (خصوصاً نگرش ایشان) با همکاری پزشکان متخصص و خبره؛ علاوه بر آزمون‌های عمومی، عمومی و تخصصی بپردازند. بخش نگهداشت نیرو؛ مدیران بیمارستان باید توجه کافی به مسائل رفاهی و معیشتی کارکنان داشته باشند تا بدین ترتیب سازمان را حامی واقعی خود بدانند و دلسوز آن باشند. همچنین تلاش برای ارتقای تعادل میان کار و خانواده از سوی سازمان بسیار ضروری است. در این بخش، به مدیران بیمارستان پیشنهاد می‌گردد به تشکیل پرونده‌های روان‌شناختی برای کارکنان و سنجش متغیرهای تشکیل‌دهنده امنیت روان‌شناختی و رشد روان‌شناختی کارکنان به‌صورت ادواری اقدام نمایند.

• بخش به‌کارگیری کارکنان: پیشنهاد می‌گردد مدیران بیمارستان معیارهای مرتبط با رشد روان‌شناختی در زمره شاخص‌های انتصاب و ارتقای کارکنان بگنجانند. همچنین سنجش روائی پیش‌بین و ملاک برای تصحیح معیارهای استخدامی با داده‌های عملکردی پیشنهاد می‌گردد. به‌علاوه، همراهی غیر کاری و شغلی در مشاوره پذیرش یا رد پیشنهادات شغلی به‌صورت غیرسوگیرانه و با هدف حفظ سلامت روانی پایدار افراد نیز بسیار ضرورت دارد.

• بخش آموزش و توسعه کارکنان: در انی بخش، تنظیم برنامه توسعه شغلی در ابتدای کارراه فرد بر اساس رشد و سلامت روان‌شناختی و همچنین تغییر رویکرد تجویزی به توصیفی در نیمرخ آموزشی کارکنان با هدف تنویر بیشتری ذهنیات کارکنان پیشنهاد می‌گردد. سرانجام، پیشنهاد می‌گردد مدیران بیمارستان به برگزاری دوره‌های کارآموزی در زمینه افزایش انعطاف‌پذیری، سخت‌گیری معقولانه در کار و فن بیان برای کارکنان سازمان مبادرت نمایند.

پیامدهای عملی پژوهش

۱. افزایش آگاهی مدیران و کارکنان بیمارستان‌ها در خصوص عوامل پيشران مؤثر بر ایجاد سازمان امن

References

1. Edmondson AC. The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning,

innovation, and growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

2. Shan S. Thriving at workplace: Contributing to self-development, career development, and better performance in information organizations. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*. 2016; 17: 109–119. doi: 10.47657/201617898
3. Ashayeri T, Saadati M, Jahani Dolatabad E. The Study of Sociological Factors Affecting Social Differences between Workers and Employers. *Quarterly Journal of Socio- Cultural Development Studies*. 2023; 11(4): 154-180. (Persian)
4. Eslami G, Rahimnia M, Adibzadeh M. Explaining the role of female employees' psychological safety in the relationship between knowledge hiding and job performance and helping behaviors: moderating role of organizational cynicism. *Transformation Management Journal*. 2023; 14(2): 84–120. doi: 10.22067/tmj.2023.74809.1263. (Persian)
5. Vahabzadeh Moghadam F, Vedadi A, Daneshfard K A. Presenting Fearless Organization Model in Iran's Healthcare System. *Journal of Hospital*. 2024; 23(3): 280-303. (Persian)
6. Faisal Malik M. Fundamentals of management: Pearson Higher Ed; 2011. https://www.academia.edu/70626850/Fundamentals_of_Management
7. Hashemian F, Abbaspour A, Rahimian H, Delavar A, Ghiasi S. Identifying factors affecting competency improvement of managers. *Management and Development Process*. 2017; 30(3): 161–180. (Persian)
8. Choi Y, Lee D. Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 2014; 29(2): 122–140. doi: 10.1108/JMP-06-2012-0193
9. Rafati Alashti K, Seyyed Naqvi MA. Pattern Presentation and Conceptual Framework of Human Resource Development Based on Human Resource Practices in High Reliability Organizations (HROS). *Journal of Research in Human Resources Management*. 2022; 14(3): 11-62. (Persian)
10. Hezar Jaribi J, Hamed M. The Relationship between Social Trust and Sense of Security among Tehrani Citizens. *Social Development & Welfare Planning*. 2012; 3(12): 31-58. (Persian)
11. Hashemian K, Pourshahriari M, Banijamali S, Golestanibakht T. Investigating the relationship between demographic characteristics and the level of mental well-being and happiness in the population of Tehran. *Psychological Studies*. 2007; 3(3): 139–163. (Persian)
12. Edmondson AC. Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*; 2012: 1-10.
13. Dalio R. How to build a company where the best ideas win. TED; 2017. https://www.ted.com/talks/ray_dalio_how_to_build_a_company_where_the_best_ideas_win
14. Ulusoy N, Mölders C, Fischer S, Bayur H, Deveci S, Demiral Y, et al. A matter of psychological safety: commitment and mental health in Turkish immigrant employees in Germany. *J Cross Cult Psychol*. 2016; 47(4): 626–645. doi: 10.1177/0022022115626513
15. Sabokro M, Allahyari M, Ebrahimzadehpezeski R. Job burnout in nurses and its impact on their negligence. *Nursing And Midwifery Journal*. 2017; 15(2): 86–94. (Persian)
16. Ahanchian MR, Meshkinyazd A, Soudmand P. Nurses burnout in psychiatric wards. *Fundamentals of Mental Health*. 2015; 17(5): 260- 264. doi: 10.22038/JFMH.2015.4789. (Persian)
17. Abbasabadi-Arab M, Miadfar J, Yousefian S, Mobini A, Mehran Amin S. Assessing hospital safety index in the Iranian hospitals. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*. 2023; 8(4): 313-322. doi: 10.32598/hdq.8.4.208.2. (Persian)
18. Vahdaninia V, Sheikhy-Chaman M, Mousavi Shahidi SM, Esmaeil Zali M. Foresight Analysis of Governance of Military Hospital Services in Iran: Challenges and Solutions. *Defensive Future Studies*. 2025; 10(36): 99-135. doi: 10.22034/dfs.2025.2051847.1880. (Persian)
19. Sodagar A, Nastiezaie N. The Effect of Secure Leadership on the Workplace Happiness with the Mediating Role of Spirituality in the Workplace. *Positive Psychology Research*. 2021; 7(2): 61–72. doi: 10.22108/PPLS.2021.127711.2082. (Persian)
20. Mosadeghrad AM, Ghorbani M. The barriers of clinical governance implementation in Khozestan province hospitals. *Journal of Health in the Field*. 2017; 4(4): 44–56. (Persian)
21. Worringer B, Genrich M, Müller A, Gündel H, Consortium COTS, Angerer P. Hospital medical and nursing managers' perspective on the mental stressors of employees. *Int J Environ Res Public Health*. 2020; 17(14): 1-36. doi: 10.3390/ijerph17145041
22. Ebrahimpoor M, Charabin M, Akbari A, Zendedel A. Designing a Competency Model for School Principals. *Quarterly Educational Development of Judishapur*. 2021. 12(0): 439-453 doi: 10.22118/edc.2020.194352.1109. (Persian)
23. Bagheshahi F, Rasouli R, Daraei M. Designing a Model for Evaluating the Key Competencies of Human Resources (Human Resources Managers of Yazd Province Executive Organizations). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*. 2019; 6(22): 118- 142. (Persian)
24. Brown L, George B, Mehaffey-Kultgen C. The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an

- action research study. *Industrial and Commercial Training*. 2018; 50(3): 123–135. doi: 10.1108/ICT-11-2017-0087
25. Bowlby J. Attachment and loss. Vol. II: Separation. 1973. <https://pep-web.org/browse/document/ipl.095.0001a>
 26. Nekouie M, Ghasemi F. Examining the acquired rights of government employees in the jurisprudence of the administrative Court of Justice. *Legal Research Quarterly*. 2022; 25(99): 439-461. doi: 10.22034/JLR.2022.221763.1904. (Persian)
 27. Tabdili Z, Shahbaz Moradi S. Fearless organization: creating psychological security in the workplace for learning, innovation and growth. Tehran; Ketab Mehraban-Nashr: 2019. (Persian).
 28. Butler DS, Whiting SW. Perspectives on employee voice: A primer for managers. *Psychol Manag J*. 2019; 22(3-4): 154-167. doi: 10.1037/mgr0000090
 29. Hu J, Erdogan B, Jiang K, Bauer TN, Liu S. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *J Appl Psychol*. 2018; 103(3): 313-323. doi: 10.1037/apl0000277
 30. Crawford L, Nahmias AH. Competencies for managing change. *International journal of project management*. 2010; 28(4): 405–412. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.01.015
 31. Edmondson AC. The competitive imperative of learning. Harvard business review. 2008. <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>
 32. Rahimi H, Aghababaei R. The effect of servant leadership on psychological ownership in staff with mediating role perceived organizational support. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*. 2019. 7(4): 1-30. (Persian)
 33. Biggart L, Ward E, Cook L, Schofield G. The team as a secure base: Promoting resilience and competence in child and family social work. *Child Youth Serv Rev*. 2017; 83: 119–130. doi: 10.1016/j.childyouth.2017.10.031
 34. Malekiha M. The effectiveness of solution-focused narrative therapy in increasing career adaptability of graduate students. *Psychological Research in Management*. 2022; 8(2), 35-50. (Persian)
 35. Coombe DD. Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action. Case Western Reserve University; 2010. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=case1270505789
 36. Bergheim K, Eid J, Hystad SW, Nielsen MB, Mearns K, Larsson G, et al. The role of psychological capital in perception of safety climate among air traffic controllers. *J Leadersh Organ Stud*. 2013; 20(2): 232–241. doi: 10.1177/1548051813475483
 37. Mohases M. Fundamentals and components of voice behavior in educational organizations with an approach to the teachings of Nahj al-Balaghah. *Islamic Perspective on Educational Science*. 2020. 8(15): 29-52. doi: 10.30497/EDUS.2020.238802.1376. (Persian)
 38. Spreitzer GM, Porath C. Self-Determination as Nutrient for Thriving: an Integrative Model of Human Growth at Work. In: *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press; 2014: 245-258.
 39. Hosseini D, Armandi M, Valadi R. The impact of psychological capital on knowledge sharing with mediating role of psychological safety: Sharif University of Technology Case. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2017; 22(4): 133–154. (Persian)
 40. Rahnavard F, Agha Hosseinali Shirazi M, Gheisari F. Recognizing factors preventing the establishment of meritocracy system at the level of management of government organizations in the city of Ahwaz. *Productivity Management*. 2013; 7(25): 15-32. (Persian)
 41. Wang Y, Liu J, Zhu Y. Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Front Psychol*. 2018; 9: 1-9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01727
 42. Morrison EW. Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014; 1(1): 173–197. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328
 43. Omer Attali M, Yemini M. Initiating consensus: Stakeholders define entrepreneurship in education. *Educ Rev*. 2017; 69(2): 140–157. doi: 10.1080/00131911.2016.1153457
 44. Owens BP, Johnson MD, Mitchell TR. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organ Sci*. 2013; 24(5): 1517–1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795
 45. Sepahvand R, Bagherzadeh Khodashahri R. Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*. 2021; 14(2): 437–468. doi: 10.22059/ijms.2020.291391.673843. (Persian)
 46. Zink CF, Tong Y, Chen Q, Bassett DS, Stein JL, Meyer-Lindenberg A. Know your place: neural processing of social hierarchy in humans. *Neuron*. 2008; 58(2): 273–283. doi: 10.1016/j.neuron.2008.01.025

47. Pereira V, Mohiya M. Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *J Bus Res.* 2021; 129: 368–381. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.03.011
48. Mulyadi S. Effect of the psychological security and psychological freedom on verbal creativity of indonesia homeschooling students. *International Journal of Business and Social Science.* 2010; 1(2): 72- 79.
49. Rouse WB. Failure management: Malfunctions of technologies, organizations, and society. Oxford University Press; 2021. doi: 10.1093/oso/9780198870999.001.0001
50. Harper SR, White CD. The impact of member emotional intelligence on psychological safety in work teams. *Journal of Behavioral and Applied Management.* 2013; 15(1): 2–10. doi: 10.21818/001c.17933
51. Mahmoudi J, Asadioojag N. Administrative immunity of government employees in Iran. *Journal of Modern Research on Administrative Law.* 2023; 5(15): 131–142. doi: 10.22034/MRAL.2022.541125.1215. (Persian)
52. Moradi M, ToluieAshlaghi A, Shahbaz Moradi S. Modeling Employees' Performance Appraisal Using Expert Systems. *Journal of Business Strategies.* 2020; 9(47): 35–54. (Persian)
53. Han M-C, Hwang P-C. How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices: Moderating role of regulatory foci. *Int J Contemp Hosp Manag.* 2019; 31(4): 1666–1683. doi: 10.1108/IJCHM-02-2018-0103
54. Klein WMP, Harris PR, Ferrer RA, Zajac LE. Feelings of vulnerability in response to threatening messages: Effects of self-affirmation. *J Exp Soc Psychol.* 2011; 47(6): 1237–1242. doi: 10.1016/j.jesp.2011.05.005
55. Farhikhteh S, Farhikhteh F. The dimensions of competitiveness and their effects on competitive advantage. In: *Competitiveness in the New Era.* 2023. doi: 10.5772/intechopen.113391
56. Avey JB, Luthans F, Jensen SM. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Hum Resour Manage.* 2009; 48(5): 677–693. doi: 10.1002/hrm.20294
57. Valipour H, Moheb Alrahman M. Supporting Whistle-blowing and Reporting Corruption in Iran's Legal Structure. *Administrative Law.* 2023; 10(35): 211-234. doi: 10.61186/qjal.10.35.211. (Persian)
58. Zafar A, Kayani MB. Role of leader secure base support on employee's proactive workplace behavior with the mediation of autonomous motivation at work and moderation of Islamic work ethics: A study of banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Psychology.* 2019; 1(1): 1–12.
59. Marchiondo LA, Cortina LM, Kabat-Farr D. Attributions and appraisals of workplace incivility: finding light on the dark side? *Applied Psychology: An International Review.* 2018; 67(3): 369–400. doi: 10.1111/apps.12127
60. Cable D. How humble leadership really works. *Harvard Business Review;* 2018.
61. Ghalavandi H, Ahmadian Z. Relationship between the secure-based leadership and work ethics. *Journal of Ethics in Science and Technology.* 2017; 11(3): 39-48. (Persian)
62. Yan Z. How to promote employee voice behavior: Analysis based on leadership style perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management.* 2018; 10(1): 1814–1823.
63. Sav A, Harris N, Sebar B. Work-life conflict and facilitation among Australian Muslim men. *Equal Divers Incl.* 2013; 32(7): 671–687. doi: 10.1108/EDI-07-2012-0058
64. Tedone AM, Bruk-Lee V. Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis.* 2022; 30(2): 289–304. doi: 10.1108/IJOA-09-2020-2417
65. Slovensky R, Ross WH. Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Digital Policy, Regulation and Governance.* 2012; 14(1): 55–69. doi: 10.1108/14636691211196941