



Research Article



Vol. 16, No. 1, 2024, p. 329 - 372

Analyzing the Concept of Fearless Organization in Hospitals under the Social Security Organization Using Rodgers' Evolutionary ApproachF.S. Vahabzadeh Moghadam¹, A. Vedadi^{2*}, K. Daneshfard³

1- PhD student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

(*- Corresponding Author Email: Ahvedadi@gmail.com)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87329.1558>

Received:2024/03/18	How to cite this article: Vahabzadeh Moghadam, F.; Vedadi, A., & Daneshfard, K. (2024). Analyzing the concept of fearless organization in Hospitals under the social security organization using Rodgers' evolutionary approach. <i>Transformation Management Journal</i> , 16(1): 329-372. (in Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87329.1558
Revised:2024/07/24	
Accepted:2024/09/07	
Available Online: 2024/09/07	

1- INTRODUCTION

The current research aims to clarify the concept of fearless organization in Iran's health and treatment sector (specifically, the hospitals of the social security organization) and further identify the characteristics, antecedents, and consequences of creating a fearless organization in the

target population. Therefore, the main objective of this research is to explain the concept of fearless organization using the Rodgers analysis method.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

Fearless organization is one of the new types of positive organizations, which originates from positive psychology. Positive psychology is the root and foundation of positive organizational behavior. In general, a "fearless organization" is an organization that is considered a secure base from the point of view of its employees and members. A secure base refers to the perceived security of the organization's members, which makes it easier to face discoveries and trust supervisors to solve problems. In other words, it creates psychological security so that employees can be sure of not being belittled, laughed at, or punished due to asking a question, creating an idea, exerting a concern, or making a mistake.

3- METHODOLOGY

The current research used the evolutionary approach of Rodgers' (2000) concept analysis to develop the "safe organization" notion. The basis of this research is the original work of Edmondson (2019) entitled "The fearless organization: Creating psychological security in the workplace for learning, innovation and growth." Based on the evolutionary approach of Rodgers for analyzing raw data available in the literature, some Iranian and foreign reliable, scientific databases were searched. In the preliminary search, the keywords "fearless organization, secure base, secure-based leadership, and psychological security" were used separately and, then combined. The main criteria for entering the final analysis were the texts published in English and Persian in the last forty years (i.e., from 1983 to 2023) in the management and organization fields. Also, studying the primary texts, some secondary keywords were extracted, and a list of 180 articles and books was accordingly prepared, which was reduced to 125 items based on the inclusion criteria and removing duplicate items. Finally, 77 articles, 22 books, and 9 theses containing the main keywords in their title and/or body were selected. These sources were carefully studied in

depth and the data related to the concept of fearless organization and its antecedents and consequences were summarized and coded.

4- RESULTS & DISCUSSION

The drivers of a fearless organization are found to be the following: learning from mistakes, encouraging learning, reducing shortcuts in the organization, sharing knowledge, overcoming geographical dispersion, and useful utilizing the conflicts, gaining value from the differences, implementing the results of scientific research, avoiding silence and promoting the employee voice, not too much trusting the authorities in the organization , laying the groundwork for fearless orientation, inviting employees to participate in affairs, effective response, encouraging subordinates to try, humility before subordinates, active investigation of affairs, designing and implementing coherent structures to extract ideas and concerns of employees, effective response to the risks that employees take, following examples from other successful organizations, creating a culture to create a safe organization, maintaining balance in creating psychological security, listening to the voice of silence in the organization, cultivating self-esteem in the organization, enriching the work-family bond, psychological growth at work, fostering a sense of vitality and desire to learn in the organization, and accepting the individual as legitimate and justified. The most important reasons for creating a fearless organization are as follows: the presence of fear in the organization, believing that psychological security necessarily means being good all the time, acknowledging that psychological security is a personality factor, lowering performance standards, the prevalence of reckless disclosure, failure to support innovation, failure to foster work commitment, lack of cooperative atmosphere, lack of meaningful activities, concealment of knowledge, organizational pessimism, lack of work regulation, lack of efficient response, sadness from failures, lack of emphasis on goals, and Lack of planning processes.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

In line with the concept of the fearless organization, the organization becomes a secure base. A secure base is a person, place, goal, or object that creates a sense of protection and comfort, and provides energy and inspiration to explore, take risks, and seek change. This concept originates from the "attachment theory" introduced by John Bowlby and Mary Ainsworth (1988). The most important component of the fearless organization is creating psychological security. Future researchers are advised to investigate this concept and present a conceptual model specific to different organizations (including government, private, production, service, etc.) to take a step towards improving their efficiency and productivity besides helping to enrich this concept as much as possible.

Keywords: Fearless Organization, Psychological Security, Social Security Hospitals, Rodgers' Evolutionary Approach.

تحلیل مفهوم سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی با بهره‌گیری از رویکرد تکاملی راجرز

فاطمه‌سادات وهاب‌زاده مقدم

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

احمد ودادی*

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

کرم‌اله دانشفرد

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.87329.1558>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف از این پژوهش، روشن ساختن مفهوم سازمان امن و درک ویژگی‌ها، پیشران‌ها و پسران‌های آن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی با استفاده از رویکرد تحلیل مفهوم تکاملی راجرز است. متون منتشر شده به زبان انگلیسی و فارسی در چهار سال اخیر در حوزه دانش مدیریت جستجو شد. پس از اعمال معیارهای ورود و نمونه‌گیری نهایی، ۷۷ مقاله، ۲۲ کتاب و ۹ پایان‌نامه انتخاب شدند و مورد بررسی و تحلیل عمیق قرار گرفتند. فرآیند تحلیل نیز تحت نظارت و بازبینی دو نفر از اساتید صاحب‌نظر در زمینه مدیریت انجام شد. تحلیل مفهوم مورد مطالعه نشان داد مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان امن عبارتند از: پذیرش شکست، صراحت شدید، شفافیت، تعارض سازنده، رواج «نمی‌دانم»، گوش‌دادن متواضعانه، ارزیابی سریع و مراقبت از کارکنان. پیشران‌های سازمان امن عبارتند از: درس گرفتن از اشتباهات، تشویق یادگیری، کاهش میانبر زدن، اشتراک‌گذاری دانش، کسب ارزش از تفاوت‌ها، پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن، پاسخ‌دهی مؤثر، طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌ها، فرهنگ‌سازی، رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی. مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن عبارتند از: وجود ترس، پایین آوردن استانداردهای عملکردی، رواج افشاگری بی‌پروا، عدم حمایت از نوآوری، عدم پرورش تعهد کاری، عدم وجود جو مشارکتی، پنهان‌کاری دانش، بدبینی سازمانی، عدم تأکید بر اهداف، عدم برنامه‌ریزی فرآیندها. دستاوردهای این پژوهش می‌تواند نقطه آغازی برای انجام پژوهش‌های آتی و تدوین مدل مفهومی سازمان امن باشد.

کلیدواژه‌ها: سازمان امن، امنیت روان‌شناختی، بیمارستان‌های تأمین اجتماعی، رویکرد تکاملی راجرز.

* نویسنده مسئول: Ahvedadi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

صفحات: ۳۲۹-۳۷۲

مقدمه

سازمان‌ها به‌مثابه یک موجود زنده، متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و درنهایت، به بلوغ می‌رسند. در بلوغ هر سازمان، عوامل مختلفی ایفای نقش می‌کنند و بر این اساس، سازمان بالغ و بالنده دارای ویژگی‌های خاصی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مذکور، مفهوم رشد و پیشرفت سازمان از طریق ایده‌ها و نبوغ افراد و مشارکت کارکنان با یکدیگر برای انجام کارها و حل مسائل پیش روی سازمان است. سازمان‌های امروزی با چالش‌هایی نظیر جهانی‌شدن، تنوع فرهنگی، تغییر در ارزش‌ها و نیازهای کارکنان و مشتریان، بهبود مستمر کارایی و اثربخشی و بحران‌های مالی روبرو هستند (Rodríguez-Carvajal et al., 2016). در عصر پیش رو که اهمیت جایگاه و نقش «مدیران» به‌عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایت‌گران سازمان و همچنین «کارکنان» به‌عنوان بازوان اجرایی سازمان و ابزار اصلی موفقیت آن نمایانگر است، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به‌کارگیری مؤثر، انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه منابع انسانی و ایجاد جو سازمانی حامیانه و امن، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین نمایند (Hashemian et al., 2017). در سازمان‌های موفق، معمولاً نوآوری و خلاقیت پرورش داده می‌شود و جو و محیط سازمان و شیوه مدیریت مدیران آن به‌گونه‌ای است که کارکنان ایده‌پرداز و نوآور، قادر به ارائه تفکرات و اندیشه‌های خود بوده و از این لحاظ اصلاً احساس ترس یا نگرانی نمی‌کنند. در این سازمان، بیان آزادانه مشکلات و چالش‌ها نیز رواج دارد و افراد برای به اشتراک گذاشتن آن‌ها، معمولاً با مانع جدی روبرو نیستند؛ به‌عبارت‌دیگر، فضای حامیانه و امنی در سازمان حاکم است که موجب ایجاد امنیت روانی در کارکنان سازمان شده و دلهره و ترس آنان از ایده‌پردازی و بیان آزادانه ایده‌ها، دغدغه‌ها و افکارشان را تا حد زیادی از بین می‌برد. همه این موارد موجب کارآمدی و بهره‌وری سازمان و نهایتاً موفقیت آن می‌گردد (Kearney et al., 2009). یکی از عواملی که می‌تواند بر پویایی و کارآمدی کارکنان و حتی زندگی شخصی آنان نیز اثر سوء بگذارد، فرهنگ و فضای داخل سازمان است که ویژگی‌های آن (یعنی فرهنگ پرورش‌دهنده امنیت روانی، حمایت، نوآوری و ... در مقابل فرهنگ پرورش‌دهنده ناامنی روانی، عدم حمایت، عدم نوآوری و ...) نقش پررنگی در موفقیت و شکست سازمان‌ها دارد (Coombe, 2010). خصوصیات ذکر شده، برخی از اصلی‌ترین مشخصات سازمان‌هایی هستند که امروزه آن‌ها را «سازمان امن» می‌نامند. این عبارت، در ادبیات دانش مدیریت، جدید بوده و پژوهش‌چندانی راجع به آن صورت

نگرفته است. لذا اولین گام در شناخت ویژگی‌ها و راهکارهای ایجاد سازمان امن (خصوصاً در سازمان‌های فعال در بخش سلامت و بهداشت کشور)، تحلیل و شناخت مفهوم سازمان امن می‌باشد. در واقع، یک بخش مهم در همه پژوهش‌ها، ایجاد شفافیت مفهومی است. به‌طور کلی، مفاهیم^۱ بلوک‌های ساختاری نظریه‌ها را تشکیل می‌دهند و نقش چشمگیری در تکامل نظریه‌ها دارند (Chin & Kramer, 1999). در متون و کتب روش تحقیق، برای ایجاد شفافیت در مفاهیم پژوهشی، روش تحلیل مفهوم را خاطر نشان شده‌اند؛ اما نحوه انجام تحلیل مفهوم، در این منابع به‌وضوح ذکر نشده است (Nuopponen, 2007). تحلیل مفهوم^۲ را می‌توان فعالیتی تعریف کرد که طی آن مفاهیم، خصوصیات آن‌ها و ارتباطشان با سایر مفاهیم به‌وضوح معین می‌گردد (Sartori, 1984). روش‌های مختلفی برای انجام تحلیل مفهوم ارائه شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از روش ویلسون، واکر و اوانت، راجرز، ملیس، شوارتز-بارکوت و کیم و موریس (Heidari & Assarodi). تحلیل مفهوم، نه تنها در پالایش مفاهیم مبهم موجود در نظریه‌ها نقش آفرین است، بلکه در تشریح و شفاف‌سازی مفاهیمی که در حیطه مدیریت سازمان (به‌طور عام) و بیمارستان‌ها (به‌طور خاص) کاربرد داشته‌اند و دارای ابهام و استفاده نامناسب هستند نیز مفید خواهد بود (Din Mohammad et al., 2010). تحلیل مفهوم، فهم صحیحی از خصوصیات زیربنایی مفاهیم در اختیار پژوهشگر و نظریه‌پرداز قرار می‌دهد تا با دستیابی به تعریف روشنی از مسئله تحقیق، به تدوین فرضیه‌هایی که درستی روابط میان مفاهیم را منعکس می‌سازند، اقدام نماید. همچنین، تحلیل مفهوم می‌تواند کمک شایانی به طراحی ابزار تحقیق یا راهنمای مصاحبه قبل از انجام پژوهش پیمایشی داشته باشد (Walker & Avant, 2005).

رویکرد تحلیل مفهوم تکاملی راجرز، بر مبنای تفکر فلسفی معاصر در زمینه مفاهیم و نقش آن‌ها در توسعه و تکامل دانش پایه‌گذاری شده است. این دیدگاه، ماهیت پویا و روزآمد مفاهیم را که همواره با گذر زمان در بافت اجتماعی در تغییر و تحول است، مورد تأکید قرار می‌دهد. رویکرد مذکور، دیدگاه‌های فلسفی اصالت‌گرایی و مطلق‌گرایی را که در نیمه اول قرن بیستم میلادی در زمینه دانش و مفاهیم رواج داشته‌اند، رد کرده و جایگاه خود را در بین رویکردهای موجود در این حوزه به‌دست آورده است (Rodgers, 2000). روش تحلیل مفهوم تکاملی، عمدتاً بر رویکرد استقرایی استوار است و همواره مبنای

1 . Concepts

2 . Concept Analysis

مرجعی را برای بررسی و تحقیق بیشتر در آینده فراهم می‌آورد (Hupcey & Penrod, 2005). مقصود اصلی از تحلیل مفهوم در این رویکرد عبارت است از تشریح، توضیح مفهوم و موارد استعمال متداول آن و آشکارسازی خصوصیات آن به‌عنوان مبنایی برای توسعه و تکامل بیشتر مفهوم (Brilowski & Wendler). پژوهش حاضر با هدف روشن ساختن مفهوم سازمان امن در حوزه بهداشت و درمان ایران (به‌طور خاص، بیمارستان‌های تأمین اجتماعی)، شناسایی بیشتر خصوصیات، پیشران‌ها و پسران‌های ایجاد سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی انجام یافته است. لذا سؤال اصلی در این پژوهش، چیستی مفهوم سازمان امن با استفاده از روش تحلیل راجرز است. بیمارستان به‌عنوان مهم‌ترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی، نقش مهمی در حفظ، تأمین و ارتقای سلامت جامعه دارد. در این راستا، این سازمان نیاز به مدیریت نوین و مدیران کارآمد داشته؛ به‌گونه‌ای که کارایی و اثربخشی بیمارستان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد مؤثر منابع در آن سازمان بستگی دارد (Ebrahimnia et al., 2010). از سوی دیگر، با عنایت به این که 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 (Sabokro, 2017; Ahanchian, 2015). این وضعیت، در کنار وجود رویه‌ها و استانداردهای خشک و بسیار رسمی مرتبط با سلامت و جان بیماران، در بسیاری از موارد موجب ایجاد یک محیط و جو نامن (از نظر بیان ایده‌ها و نشان دادن خود واقعی به سازمان) می‌شود که این امر نیز منجر به تمایل کادر پزشکی نخبه به مهاجرت از کشور، افزایش خطاهای انسانی در امور درمانی و پزشکی و درخواست بازنشستگی پیش از موعد توسط بسیاری از کادر درمان شده است. با این حال، مدیران بیمارستان‌ها جهت مدیریت کردن این سازمان مهم و حساس با چالش‌ها و مشکلات متعددی روبرو هستند. از جمله این مشکلات می‌توان به عدم سیاست‌گذاری صحیح (Orumieh, 2015)، مشکلات ساختاری دانشگاه‌های علوم پزشکی (Mirzaei, 2015)، مهاجرت گسترده کادر پزشکی متخصص (Haghdooost et al., 2023) و عدم ثبات مدیریتی (Ziari, 2013) اشاره کرد. همچنین مشکلات موجود در بیمارستان بر یکدیگر اثرات متقابلی دارند و علاوه بر این که موجب افزایش محدودیت‌ها می‌شوند، چالش‌های متعددی را برای ایجاد محیط کاری امن در سازمان ایجاد می‌کنند (Yasmi, 2007). یکی از راهکارهای اصلی حل این چالش‌ها، تغییر فرهنگ و جو سازمان و ارائه آموزش‌های مدیریتی

کافی به مدیران و دست‌اندرکاران بیمارستان در جهت یادگیری مهارت‌های مدیریت منابع انسانی و ایجاد محیط سازمانی پرورش‌دهنده خلاقیت و در یک کلام، ایجاد سازمان امن و سرشار از امنیت روان‌شناختی است (Barati, 2016). البته لازم به ذکر است که «سازمان امن» با «سازمان دارای امنیت روان‌شناختی» تفاوت دارد و اعم از آن است. در واقع، طبق بررسی‌های انجام شده در این پژوهش که در ادامه مفصل‌تر به آن پرداخته خواهد شد، «ایجاد امنیت روان‌شناختی» تنها یکی از مؤلفه‌های لازم برای ایجاد سازمان امن است و به‌منظور ایجاد سازمان امن، می‌بایست عوامل و مؤلفه‌های دیگری نیز فراهم گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان امن

سازمان امن، یکی از گونه‌های نوین سازمان مثبت^۱ می‌باشد که در واقع، از روان‌شناسی مثبت‌گرا نشأت می‌گیرد. روان‌شناسی مثبت‌گرا ریشه و پایه رفتار سازمانی مثبت‌گرا^۲ است. پیدایش روان‌شناسی مثبت‌گرا، به سخنرانی مارتین سلیگمن (پدر روان‌شناسی مثبت) در جایگاه ریاست انجمن روان‌شناسی آمریکا برمی‌گردد. سلیگمن (۲۰۰۰)، 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 (Seyed Naqvi & Rafati Alashti, 2010). روان‌شناسی مثبت‌گرا، به‌عنوان یک اصل مثبت در سازمان بر پایه سه اصل «تجارب ذهنی، خصلت‌ها و جامعه‌گرایی» قرار دارد (Choi & Lee, 2014). از سوی دیگر، احساس امنیت در حوزه مطالعات علوم انسانی نقش مهمی در کنش‌کنش‌گران ایفا می‌کند. لذا این پدیده با ذهنیت کنش‌گر تفسیر می‌گردد. در محیط سازمانی، این کنش‌گران همان کارکنان سازمان هستند. بر اساس چنین فرآیندی، احساس امنیت می‌تواند شکل فردی، ذهنی و روانی به خود بگیرد. این احساس می‌تواند به‌وسیله تعاملات متقابل افراد، به دیگر اقشار و یا بخش‌های جامعه یا سازمان سرایت کند (Hazarjaribi, 2011). همچنین این نوع احساس به‌عنوان یک پیش‌ران برای خودشکوفایی و سرمایه فردی عمل می‌کند. پس ایجاد یک سازمان که برای امنیت روانی کارکنان خود اهمیت قائل است، یکی از دغدغه‌های بسیار مهم برای دست‌اندرکاران دانش‌مدیریت و سازمان می‌باشد (Hashemian, 2008). شاید وجود محیط کار امن و عاری از ترس، ناممکن و تقریباً محال باشد. هیچ‌کس دوست ندارد جایگاه خود

1 . Positive Organization

2 . Positive Organizational Behavior

در نگاه همکاران و کارفرمایان را از دست بدهد. باین حال، در بیشتر سازمان‌ها، ایجاد محیط کار بدون ترس، به یک آرمان تبدیل شده است و سازمان امن (بی‌باک) یک مدینه فاضله تلقی می‌گردد. رهبران این نوع سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که امنیت روان‌شناختی، زمانی مهم تلقی می‌شود که دانش، منبع مهمی برای ارزش‌ها و هنجارها باشد. در این حالت، سازمان به اصطلاح «بی‌باک^۱» چیزی است که پیوسته می‌کوشد به جای این که یک‌بار فقط به محیط امن و بی‌باک تبدیل شود، همیشه آن را مدنظر قرار دهد. این فرآیند پایان‌ناپذیر و پویاست (Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019). به‌طور کلی، «سازمان امن^۲» سازمانی است که از نگاه کارکنان و اعضای آن، یک پایگاه امن^۳ محسوب می‌گردد. پایگاه امن اشاره به امنیت احساس‌شده اعضای سازمان دارد که موجب مواجهه آسان‌تر با اکتشافات جدید و اعتماد به سرپرستان برای حل مشکلات می‌شود؛ به عبارت دیگر، 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، خنثیده یا تنبیه نمی‌شوند (Edmondson, 2019).

تحلیل مفهوم

تجزیه و تحلیل مفهوم، به بررسی نحوه توصیف، کاربرد و سنجش یک مفهوم در ادبیات نظری می‌پردازد. هدف اصلی از تحلیل مفهوم، عبارت است از تعریف، توسعه و ارزیابی یک مفهوم. در تحلیل مفهوم، ویژگی‌ها و روابط یک مفهوم با دیگر مفاهیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (Smith & Mörelius, 2021). در واقع، روش تحلیل مفهوم به منظور ارزیابی نحوه به کارگیری یک مفهوم و تغییراتی که با استفاده از آن در طول زمان پردازش شده و در چه موقعیت‌هایی اعمال می‌گردد، مفید است (Madureira, 2020). تاکنون روش‌های گوناگونی برای انجام تحلیل مفهوم ارائه شده است که همین امر می‌تواند تصمیم‌گیری راجع به انتخاب روش مناسب را دشوار سازد. یکی از معیارهای اصلی در انتخاب روش تحلیل مفهوم توسط پژوهشگر، «سطح توسعه مفهوم» می‌باشد (Lotfollah Hamedani et al., 2023). در جدول ۱، اصلی‌ترین روش‌های تحلیل مفهوم ذکر شده است.

-
- 1 . Fearless
 - 2 . Fearless Organization
 - 3 . Secure Base

جدول (۱): معروف‌ترین روش‌های تحلیل مفهوم

اهداف‌های تحلیل مفهوم	ارائه‌شده توسط
اصلاح مفاهیم به‌منظور توسعه نظریه: این روش، به تلفیق تجزیه و تحلیل نظری و مشاهدات تجربی می‌پردازد و می‌تواند الهام گرفته از سه حوزه دانش (یعنی فلسفه علم، جامعه‌شناسی ساخت نظریه و مشاهده مشارکتی یا پژوهش میدانی) باشد.	شوارتز-بارکوت و کیم (۱۹۹۳)
درک شکل‌گیری مفهوم در مطالعات علوم اجتماعی: این روش به دنبال دستیابی به مفهوم با استفاده از کمترین عبارات و ایجاد تمایز بین مفهوم مورد نظر با سایر مفاهیم مشابه می‌باشد. همچنین کاربرد نظری و میدانی مفهوم را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد.	گرینگ (۱۹۹۹)
توسعه مفهوم به روش استقرایی: در این روش، مفاهیم تحت تأثیر زمینه‌ای هستند که در آن مورد استفاده قرار می‌گیرند. تجزیه و تحلیل صرفاً جهت‌گیری برای پژوهش‌های بیشتر را نشان می‌دهد و به یک نتیجه‌گیری یا جمع‌بندی قطعی نمی‌رسد.	راجرز (۱۹۸۹-۲۰۰۰)
تمرکز بر ادغام آنچه درباره مفهوم شناخته شده است و گسترش درک یک پدیده مورد علاقه: این روش، شکاف‌ها و ناهماهنگی‌ها در درک یک مفهوم را مشخص می‌نماید. حاصل کار آن نیز ارائه یک تعریف نظری است که موجب یکپارچه شدن درک علمی آن پدیده شده و تحلیل نظری مفهوم را بازسازی می‌نماید.	هوپسی و پنرود (۲۰۰۵)
شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌ها: این روش، به دنبال تعریف مفهوم، مشخص ساختن حدود آن، مقایسه مفهوم مد نظر با مفاهیم نزدیک به آن و سرانجام، شفاف کردن معنای هر مفهوم است.	سودابی (۲۰۱۰)

پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مفهوم راجرز انجام شده است. راجرز به دنبال تبیین جنبه‌های متنی مفهوم، درک مکان و زمان استفاده از مفهوم می‌باشد و تأکید ویژه‌ای بر فراوانی و میزان استفاده دارد. در روش راجرز، اصطلاحات جایگزین باید در تحلیل گنجانده شوند. به‌زعم راجرز، هدف این روش عبارت است از «روشن کردن وضعیت فعلی یک مفهوم با شناسایی اجماع، بررسی پیشینه تاریخی یا تکاملی مفهوم و تعیین زمینه‌های توافق و همچنین، اختلاف نظر در استفاده از این مفهوم در میان رشته‌های گوناگون» (Rodgers, B. Knafel, 2000).

پیشینه پژوهش

طبق بررسی انجام‌شده توسط نگارندگان این مقاله، پژوهشی که به‌طور خاص به بررسی موضوع سازمان امن و ارائه مدل در این زمینه پرداخته باشد، یافت نشد. ولی پژوهش‌های زیادی راجع به برخی متغیرهای

منتج به ایجاد سازمان امن (پیشران‌های سازمان امن) و نتایج حاصل از ایجاد سازمان امن (خصوصاً پیامدها و نتایج ایجاد امنیت روانی در سازمان) انجام شده است که مهم‌ترین آن‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول (۲): خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش	توضیحات
۱	ادموندسون (۲۰۱۹)	سازمان بی‌باک (ایجاد امنیت روان‌شناختی در محیط کار برای یادگیری، نوآوری و رشد)	این کتاب، به روش توصیفی تدوین یافته است و به معرفی جامع (در حد توان نویسنده) مفهوم سازمان بی‌باک و امنیت روان-شناختی می‌پردازد؛ اما ضعف آن در این است که مدلی را جهت ایجاد سامان بی‌باک ارائه نداده است.	برای ایجاد یک سازمان بی‌باک، باید مدیران و سازمان اقدامات ذیل را انجام دهند: ۱- برای ایده‌های کارکنان ارزش قائل باشید. ۲- بحث و گفت‌وگوی مثبت را تشویق کنید. ۳- اشتباهات خود را بدون فرافکنی بپذیرید. ۴- به‌طور فعال سؤال کنید. ۵- چندین راه برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دانش کارکنان مهیا کنید. ۶- شنونده خوبی باشید. ۷- با تمسخر و بی‌احترامی برخورد نکنید. ۸- به هیچ کس برچسب نزنید.
۲	کریل (۲۰۲۱)	اعتباریابی ساختاری مقیاس رهبری امنیت-مدار در بافت آفریقایی جنوبی	مقیاس رهبری امنیت‌مدار (SBLs) با موفقیت در بافت چند فرهنگی آفریقایی جنوبی تکرار نشد و بنابراین نمی‌توان آن را از نظر ساختاری معتبر تلقی کرد. مقیاس رهبری امنیت‌مدار را نمی‌توان با اطمینان توسط متخصصان توسعه رهبری در بافت آفریقایی جنوبی مورد استفاده قرار داد و نیاز به توسعه تجربی بیشتری دارد. ایمنی روانی احتمالاً مهم‌ترین متغیر پیامد رهبری امنیت‌مدار است زیرا اصل اساسی و معضل ایمنی-	- اولین مفهومی که باید به آن پرداخته شود این است که آیا مدل رهبری امنیت‌مدار از هشت بعد تشکیل شده است یا سه عامل درجه بالاتر. - ارزیابی مجدد متغیرهای نهفته مطالعه و گنجاندن موارد یا اندازه‌گیری‌های ایمنی روانی به‌عنوان متغیر در مدل توصیه می‌شود. - مقیاس باید توسط محققان آتی، تحت تجزیه و تحلیل‌های آماری دقیق‌تر در اندازه نمونه بزرگ‌تر

و نماینده‌تر قرار گیرد.	ریسک را توضیح می‌دهد و در عین حال محیطی مساعد برای توسعه و یادگیری ایجاد می‌کند.			
پژوهش‌های آینده را می‌توان در سایر صنایع با استفاده از روش‌های تحقیق مختلف و متغیرهای گوناگون تعدیل‌گر انجام داد. نیاز به نمونه‌برداری بزرگی است و مطالعه باید بر اساس طرح منسجمی باشد. توانمندسازی روان‌شناختی را می‌توان به‌عنوان سازوکاری برای تسهیل رفتار فعالانه کارکنان از طریق پشتیبانی امنیت‌مدار رهبر در نظر گرفت.	چهار فرضیه تحقیق تأیید می‌شوند: (۱) پشتیبانی امنیت‌مدار رهبر، رابطه مثبتی با رفتار فعال در محل کار دارد. (۲) پشتیبانی امنیت‌مدار رهبر، رابطه مثبتی با انگیزه خودمختار در کار دارد. (۳) انگیزه خودمختار در کار رابطه مثبتی با رفتار فعال در محل کار دارد. (۴) انگیزه مستقل، به‌عنوان متغیر میانگی در رابطه بین حمایت امنیت‌مدار رهبر و رفتار فعال در محل کار عمل می‌کند. اخلاق کار اسلامی نیز رابطه مستقیم با انگیزه خودمختار ندارد.	نقش حمایت رهبر امنیت‌مدار در رفتار پیش‌فعالانه کارکنان در محیط کار، با میانجی‌گری انگیزش خودمختار در کار و اخلاق کاری اسلامی: مطالعه بخش بانکداری پاکستان	ظفر و کایانی (۲۰۱۹)	۳
تحقیقات آتی می‌تواند متغیرهای مختلف میانجی (مانند امنیت روان‌شناختی، عزت‌نفس سازمانی و احساس تعهد برای تغییرات سازنده) و تأثیر آن‌ها در روابط مستقل و وابسته بر اساس مبانی نظری تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده را اضافه کند. بر اساس نظریه مذکور، خودکارآمدی فرد موجب شکل‌دهی هنجارهای ذهنی رفتار او می‌شود.	رهبر می‌تواند بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت بگذارد. پایگاه امن را می‌توان به‌عنوان «هر چیزی که حس محافظت، مراقبت، ایمنی را فراهم می‌کند و همچنین تشویق و پایه‌ای برای کاوش، ریسک‌پذیری و چالش‌طلبی می‌دهد» تعریف کرد. تشویق کارکنان برای دستیابی به اهداف شخصی و پرهیز از مداخله نابه‌جا در وظایف دیگران می‌تواند سطح انگیزشی کارکنان را افزایش دهد و باعث افزایش رفتار نوآورانه و خلاقانه ایشان در محل کار شود.	تأثیر حمایت رهبر امنیت‌مدار بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان از طریق انگیزش کاری و نقش میانجی مبادله رهبر-عضو: مطالعه صنعت IT در پاکستان	انور (۲۰۱۷)	۴
اول، داده‌های ما از کارکنان هتل جمع‌آوری شد و در نتیجه	حمایت رهبر با سرمایه روان-شناختی مرتبط است. از دیگر سو،	چگونه حمایت رهبر امنیت‌مدار موجب	هان و هوانگ (۲۰۱۹)	۵

		تسهیل صدای ترویجی و یا تخریبی کارکنان می‌شود؟	<p>سرمایه روان‌شناختی ارتباط مثبتی با صداهای تبلیغاتی و بازدارنده داشت؛ بنابراین نشان می‌دهد افرادی که دارای سرمایه روان‌شناختی هستند احتمالاً در رفتارهای فعالانه شرکت می‌کنند. همچنین تمرکز بر ترویج می‌تواند رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و صدای تشویقی را تعدیل کند. صدای ترویجی را می‌توان نوعی فعالیت خلاقانه در نظر گرفت.</p>	<p>تعمیم‌پذیری یافته‌های فعلی را محدود کرد. دوم، استنتاج علیت به دلیل طراحی مقطعی این مطالعه محدود است. سوم، این مطالعه شواهد اولیه‌ای را در مورد رفتار تشویقی و بازدارنده به‌عنوان یک نتیجه عملکردی از حمایت امنیت-مدار رهبر ارائه می‌دهد. پارکر و همکاران (۲۰۱۰) متغیرهای مختلفی مانند زمینه‌ای، شخصی، جمعیت‌شناختی یا انگیزشی فعال را پیشنهاد کردند که ممکن است بر فعالیت‌های پیشگیرانه افراد در کار تأثیر بگذارد.</p>
۶	بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)	تیم به‌عنوان یک پایگاه امن: ارتقای انعطاف‌پذیری و شایستگی در شبکه اجتماعی کودک و خانواده	<p>در دسترس بودن برای همکاران به‌عنوان بخشی ذاتی از نقش تلقی می‌شود. نشان دادن شفقت و درک نسبت به زندگی و احساسات افراد در خارج از محل کار، بخش مهمی از ارائه پشتیبانی است. رفتارهای پذیرش (مانند تمجید از عملکرد خوب در کنار توانمند ساختن مددکاران اجتماعی برای یادگیری از شکست‌ها)، به مددکاران کمک کرد تا باور کنند که ارزشمند هستند و ارزیابی واقع بینانه‌تری از خود ایجاد نمایند.</p>	<p>تحقیقات بیشتر برای بررسی این که آیا مدل پایگاه امن برای مددکاران اجتماعی در زمینه‌های دیگر (مانند سلامت روان، مراقبت اجتماعی بزرگسالان) و در کشورهای دیگر مرتبط است یا خیر، مفید خواهد بود. تحقیقات بیشتر برای بررسی این که آیا می‌توان تیم به‌عنوان مدل پایگاه امن را اندازه‌گیری کرد و ارزیابی اثربخشی مدل در کاهش فرسودگی شغلی یا استرس، مفید خواهد بود.</p>
۷	کومب (۲۰۱۰)	رهبری امنیت‌مدار: یک نظریه اثبات‌گرا از رهبری که امنیت، اکتشاف و رفتار مثبت را با یکدیگر ترکیب	<p>رهبری امنیت‌مدار دارای هشت مؤلفه اصلی است: ۱) پذیرش و تصدیق شخص به‌عنوان یک انسان ۲) دیدن قابلیت‌های بالقوه در دیگران ۳) فراهم آوردن امکان</p>	<p>مهم‌ترین پیشنهادها برای پژوهش-های آتی: ۱) ابزار رهبری امنیت-مدار می‌تواند بهبود یابد. ۲) در این پژوهش به ساختارهای سازمانی متعددی مانند نوآوری، یادگیری</p>

		می‌کند.	<p>بروز ریسک و فرصت‌آفرینی (۴) پشتیبان (حامی) و قابل دسترس بودن در همه جا و همه وقت (۵) آرام، قابل اتکا و قابل پیش‌بینی بودن (۶) تمایل داشتن به گوش دادن و پرس‌وجو (۷) استفاده از انگیزش درونی (۸) دارا بودن ذهنیت مثبت، خصوصاً در رابطه با حل مسئله.</p>	<p>سازمانی، اکتشاف، بهره‌برداری، رهبری تحول‌آفرین و رهبری خدمتگزار اشاره شده است. هر یک از این‌ها می‌تواند توسط پژوهش‌های آتی، به‌طور کامل در رابطه با رهبری امنیت‌مدار موردبررسی قرار گیرد. (۳) تحقیقات آتی می‌توانند نقش تفاوت‌های فردی را در رفتار رهبری امنیت‌مدار بررسی کنند.</p>
۸	مولرو و همکاران (۲۰۱۹)	توسعه و اعتبارسنجی مقیاس رهبر به‌عنوان فراهم‌کننده امنیت	<p>رابطه پیرو-رهبر را می‌توان به‌عنوان یک رابطه دلبستگی در نظر گرفت و پیروان ممکن است رهبر خود را به‌عنوان یک پناهگاه امن در مواقع نیاز و پایگاه امن برای کاوش و شکوفایی درک کنند. اگرچه از نظر تئوری می‌توان بین کارکردهای مختلف مرتبط با دلبستگی یک رهبر تمایز قائل شد، اما از نظر تجربی پیروان تمایل دارند این کارکردها را به‌عنوان بخشی از ساختار سطح بالاتر مرتبط با ارائه حمایت و امنیت توسط یک رهبر درک کنند.</p>	<p>تعیین جهت‌علیت بین مقیاس رهبر به‌عنوان فراهم‌کننده امنیت و دیگر سنجه‌های سبک‌های رهبری ضرورت دارد. همچنین باید به بررسی زمینه و بافت سازمانی که کارکنان و مدیران در آن غوطه‌ور هستند و تأثیر آن بر ایجاد محیط امنیت‌مدار پرداخت.</p>
۹	سوداگر و ناستی‌زایی (۱۴۰۰)	تأثیر رهبری امنیت-مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار	<p>اثر مستقیم رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی، اثر مستقیم رهبری امنیت‌مدار بر روحیه در محل کار و اثر مستقیم روحیه در محل کار بر نشاط سازمانی مثبت و معنادار بود. همچنین رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی با میانجی‌گری روحیه در محل کار، اثر مثبت و معنادار دارد.</p>	<p>بدیهی است نظرات معلمان تربیت بدنی شهر زاهدان نمی‌تواند نماینده کاملی از نظرات معلمان تربیت بدنی در کل کشور باشد. همچنین نظر به این‌که تکمیل پرسشنامه‌ها در شرایط همه‌گیری بیماری کرونا انجام شد، پژوهش دارای محدودیت است و پیشنهاد</p>

می‌گردد محققان آتی در شرایط پس از کرونا نیز به بررسی این موضوع بپردازند.				
پیشنهادهایی جهت ارتقای امنیت روانی کارکنان: مدیران هنگام مواجهه کارکنان با چالش‌های جدید تلاش در حمایت و پشتیبانی از افراد داشته باشند؛ هنگام بروز خطاها و مشکلات مدیران همانند یک پایگاه امن، به جای سرزنش تلاش کنند از کارکنانشان حمایت کنند و در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی آن‌ها را مشارکت داده و باعث افزایش احساس ارزشمندی و شادی افراد شوند؛ مدیران باید تلاش کنند نیازهای کارکنان را شناسایی کنند و با اهمیت دادن به آن افراد را از لحاظ روانی حمایت کنند؛ مدیران باید زمان‌هایی را به شنیدن حرف‌ها و دغدغه‌های کارکنان اختصاص دهند.	روابط مثبت و معنی‌داری بین رهبری امنیت‌مدار با امنیت روانی و شادکامی وجود دارد. تأثیر امنیت روانی بر شادکامی کارکنان نیز مثبت و معنادار بود. نتایج همچنین حاکی از انطباق نسبی مدل تجربی با مدل مفهومی پژوهش بود که بیانگر نقش رهبری امنیت‌مدار بر شادکامی، به‌طور مستقیم یا با میانجی‌گری امنیت روانی بود.	رابطه بین رهبری امنیت‌مدار و شادکامی کارکنان مدارس: نقش میانجی امنیت روانی	خلیجیان و همکاران (۱۳۹۶)	۱۰
در سال‌های اخیر، ظهور سبک نوین رهبری امنیت‌مدار توانسته خلأ مطالعاتی در این حوزه را پوشش دهد و توجه سازمان‌ها را به مفهوم کلیدی پایگاه امن و تأثیرات آن جلب نماید.	در شرایط متلاطم کنونی جهان، سازمان‌ها برای این‌که از قافله رقابت عقب نیفتند، توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده‌اند. به همین خاطر است که با وجود بیش از نیم قرن تحقیق علمی در این حوزه، سبک‌های متعددی ظهور یافته‌اند. در میان این سردرگمی و ابهام، یافتن پایگاه امن برای سازمان‌ها به‌عنوان ابزار	از پایگاه امن تا سازمان امن: مروری بر رهبری امنیت‌مدار	خلیجیان و شمس (۱۳۹۶)	۱۱

	کلیدی برای موفقیت و توسعه در نظام جهانی عمل خواهد کرد.			
مدیران بانک‌ها می‌توانند از طریق رفتارهایی همچون پذیرش زیردستان، استفاده از انگیزش درونی و نشان دادن پتانسیل‌های کارکنان به آن‌ها، زمینه را برای بهبود فضای اخلاقی سازمان و به تبع آن، ارتقای اعتماد سازمانی را فراهم آورند.	بین رهبری امنیت‌مدار با فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. رابطه بین فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی، مثبت و معنادار بود. متغیر فضای اخلاقی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین برخی از ابعاد رهبری امنیت‌مدار و اعتماد سازمانی ایفا کند.	تحلیل روابط رهبری امنیت‌مدار، فضای اخلاقی و اعتماد سازمانی	احمدی و همکاران (۱۳۹۵)	۱۲

روش‌شناسی

در پژوهش حاضر، از رویکرد تکاملی تحلیل مفهوم راجرز (۲۰۰۰) برای توسعه مفهومی «سازمان امن» استفاده شده است. در رویکرد مذکور، هرچند فعالیت‌های شش‌گانه مقدماتی برای مطالعه توصیه شده (نمودار ۱)، ولی به‌زعم راجرز، بسیاری از این فعالیت‌ها در طی انجام مطالعه به‌طور همزمان صورت می‌گیرند؛ به‌عبارت‌دیگر، فرآیند مطالعه دارای ماهیت چرخشی، غیر خطی و انعطاف‌پذیر است. مراحل شش‌گانه فقط بیان‌کننده فعالیت‌های لازم در طی انجام مطالعه است و نباید آن‌ها را به‌منزله مراحل متوالی محسوب نمود.



نمودار ۱: مراحل روش تحلیل مفهوم راجرز (منبع: راجرز، ۲۰۰۰)

همان‌گونه که قبلاً بیان شد، «تجزیه و تحلیل مفهوم» به بررسی نحوه توصیف، کاربرد و سنجش یک مفهوم در ادبیات نظری می‌پردازد. هدف اصلی از تحلیل مفهوم نیز تعریف، توسعه و ارزیابی یک مفهوم می‌باشد. این مطلب بیانگر دلیل استفاده از روش تحلیل مفهوم در پژوهش حاضر است. به دیگر سخن، «تحلیل مفهوم» (و نه سایر روش‌های نسبتاً مشابه مانند تحلیل محتوا، تحلیل مضمون، مرور نظام‌مند و ...) بدین علت استفاده شده است که مفهوم سازمان امن هنوز به مرحله توسعه و ارزیابی نرسیده و نیاز به شناسایی مفهومی و سنجش در ادبیات نظری دارد. از سوی دیگر، روش راجرز برای تحلیل مفهوم بدین علت مورد استفاده قرار گرفته است که در این روش، مفاهیم تحت تأثیر زمینه‌ای هستند که در آن مورد استفاده قرار می‌گیرند. تجزیه و تحلیل صرفاً جهت‌گیری برای پژوهش‌های بیشتر را نشان می‌دهد و به یک نتیجه‌گیری یا جمع‌بندی قطعی نمی‌رسد. لذا در این پژوهش نیز مفهوم سازمان امن تحت تأثیر زمینه مدنظر برای آن (یعنی بیمارستان‌های تأمین اجتماعی) قرار دارد و همچنین تجزیه و تحلیل نیز به یک نتیجه‌گیری قطعی (یعنی ارائه مدل نهایی و قطعی سازمان امن) نمی‌رسد و صرفاً با شناسایی و معرفی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان امن، مسیر را برای انجام پژوهش‌های آتی باز می‌گذارد. لازم به ذکر است که روش تحلیل مفهوم، با روش تحلیل محتوا و روش تحلیل مضمون تفاوت دارد. تحلیل محتوا، یک روش تحلیل کیفی برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی داده‌های کیفی است. این روش یکی از ساده‌ترین و نخستین روش‌های تحقیق کیفی است که با رویکرد قیاسی یا استقرایی قابل استفاده است. این روش، اغلب در روند پژوهی، پژوهش‌های تلفیقی، بررسی تصویر واقعیت‌ها و نیز بررسی میزان انطباق برنامه‌ها با ویژگی‌ها و ویژگی‌های ساختاری و محتوایی به کار برده می‌شود. روش تحلیل محتوا بر این فرض بنا شده است که با تحلیل پیام‌های زبانی می‌توان به کشف معانی، اولویت‌ها، نگرش‌ها، شیوه‌های درک و سازمان‌یافتگی جهان دست یافت. واضح است که این امور، مدنظر پژوهش حاضر نبوده و لذا از روش تحلیل محتوا استفاده نشده است. از سوی دیگر، روش تحلیل مفهوم، اعم از تحلیل مضمون است و در پژوهش حاضر نیز در مرحله چهارم از روش تحلیل مفهوم (مندرج در نمودار ۱) محققان از روش تحلیل مضمون نیز بهره گرفته‌اند. سرانجام، می‌توان روش تحلیل مفهوم را با روش مرور نظام‌مند نیز مقایسه کرد. مرور نظام‌مند یا سیستماتیک، ترکیبی علمی از شواهد، در مورد یک موضوع به‌وضوح ارائه شده، با استفاده از روش‌های انتقادی برای شناسایی، تعریف و ارزیابی تحقیقات در مورد موضوع است. یک مرور سیستماتیک داده‌های مطالعات منتشر شده در مورد موضوع (در ادبیات علمی) را استخراج و تفسیر می‌کند، سپس آن‌ها را تجزیه و تحلیل، توصیف، ارزیابی انتقادی و خلاصه تفسیر را به یک نتیجه‌گیری

مبتنی بر شواهد تصفیه شده می‌کند. این در حالی است که مفهوم سازمان امن هنوز شناخته شده نیست و به غیر از تعداد بسیار معدودی اثر پژوهشی، مطالعه چندانی روی آن انجام نشده است تا بتوان با استفاده از روش مرور نظام‌مند به بررسی آن پرداخت.

در این تحقیق، مبنا و اساس کار، کتاب «سازمان امن: ایجاد امنیت روان‌شناختی در محیط کار برای یادگیری، نوآوری و رشد»^۱ است که توسط ادموندسون (۲۰۱۹) نگارش یافته و برای اولین بار، واژه سازمان امن یا سازمان بی‌باک را معرفی نموده است. کتاب مذکور، رویکرد روایت‌گری داشته و به بیان مختصر و کلی مفهوم سازمان امن و معنای آن می‌پردازد و در ادامه، برخی از شرکت‌های واقعی جهان را معرفی می‌کند که به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه، اقدام به ایجاد محیط کاری امن نموده‌اند و از این طریق، به موفقیت‌های چشمگیر دست یافته‌اند. بر اساس رویکرد تکاملی راجرز که بر تحلیل داده‌های خام موجود در ادبیات استوار است، پایگاه‌های داده علمی و معتبر (Emerald, Sciencedirect, ProQuest, SID و Noormags) برای جستجو انتخاب شدند. در جستجوی مقدماتی از واژه‌های «سازمان امن»^۲، سازمان بی‌باک، پایگاه امن^۳، رهبری امنیت‌مدار^۴ و امنیت روان‌شناختی^۵ به صورت جداگانه و سپس به صورت ترکیبی استفاده شد. در ادامه، برای کسب نتایج دقیق‌تر، معیارهای ورود متون به مطالعه تعیین شد؛ بدین صورت که معیارهای اصلی جهت ورود به تحلیل نهایی، متون منتشر شده به زبان انگلیسی و فارسی در چهل سال اخیر (یعنی از سال ۱۹۸۳ تا ۲۰۲۳ میلادی و از سال ۱۳۶۲ تا ۱۴۰۲ شمسی) در حوزه علوم مدیریت و سازمان بود. همچنین با مطالعه متون اولیه یافت‌شده بر اساس کلیدواژگان فوق، برخی کلیدواژگان ثانویه نیز از متون آن‌ها استخراج و بر اساس آن‌ها، فهرست مقالات و کتب دیگری نیز تهیه و مطالعه شد. نتیجه اولیه جستجو، حدود ۱۸۰ مقاله و کتاب علمی بود که با رعایت معیارهای ورود و حذف موارد تکراری، به ۱۲۵ مورد کاهش یافت. در مرحله نهایی نیز ۷۷ مقاله، ۲۲ کتاب و ۹ پایان‌نامه که حاوی واژه‌های اصلی مطالعه (سازمان امن، سازمان بی‌باک، رهبری امنیت‌مدار، امنیت روان‌شناختی و ...) در عنوان یا چکیده یا مدل مفهومی خود بودند، انتخاب شد. این منابع به‌دقت مورد مطالعه عمیق قرار گرفتند و

-
- 1 . Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth
 - 2 . Fearless Organization
 - 3 . Secure Base
 - 4 . Secure Base Leadership
 - 5 . Psychological Safety

داده‌های مربوط به ویژگی‌های مفهوم سازمان امن و پیشران‌ها و پسران‌های آن و همچنین واژه‌های مرتبط با آن خلاصه و کدبندی گردید. در استخراج ویژگی‌ها، پیشران‌ها و پسران‌های سازمان امن، محققان این پژوهش در هنگام گردآوری و بررسی منابع کتابخانه‌ای، نگاهی به مقالات منتشر شده در حوزه بهداشت و درمان نیز داشته‌اند و با بررسی آن‌ها، پی به کاستی‌ها و چالش‌های رفتاری و روانی اساسی در سازمان‌های این حوزه برده‌اند. همچنین برای شناسایی مؤلفه‌های ایجاد سازمان امن نیز آن دسته از مؤلفه‌ها و عواملی که تناسب و تقارب بیشتری با سازمان‌های بیمارستانی دارند، مدنظر بوده است.

نتایج

شناسایی ویژگی‌های مفهوم

در انجام تحلیل مفهوم، اولین گام «شناسایی ویژگی‌های مفهوم» است که از این مجرا، امکان تعریف واقعی از مفهوم فراهم می‌گردد (Hupcey & Penrod, 2005). در این مطالعه، پس از بررسی منابع علمی مشخص شد که سازمان امن دارای ویژگی‌های ذیل است:

- تبدیل شدن سازمان به یک پایگاه امن: پایگاه امن اشاره به امنیت احساس شده اعضای سازمان دارد که موجب مواجهه آسان‌تر با اکتشافات جدید و اعتماد به سرپرستان برای حل مشکلات می‌شود. سازمان امن، 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، خندیده یا تنبیه نمی‌شوند. در یک سازمان امن، همه افراد می‌توانند بهترین خود را زندگی کنند، تمایل به مشارکت و تأثیرگذاری داشته باشند و نتایج خارق‌العاده خلق کنند (Edmondson, 2012; Dalio, 2017; Finkel, 2006; Sutton, 2001; Weisberg, 1992; Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019).
- پذیرش شکست^۱: در هر سازمان امن، شکست به‌عنوان بخشی ضروری از یک فرآیند خلاق توصیف می‌شود. بدون داشتن آزادی در برابر شکست، افراد تلاش خواهند کرد تا چیزهای امنی را که در گذشته به‌اندازه کافی خوب بوده‌اند تکرار کنند و در نتیجه، میزان ابتکار و خلاقیت سازمان کاهش خواهد یافت. برای جداکردن بخش‌های خوب و بد شکست، سازمان امن به تفکیک واقعیت درد و مزایای رشد ناشی از آن می‌پردازند. آن‌ها شکست را نه به‌عنوان چیزی برای ترسیدن یا تلاش برای

^۱ Fail

جلوگیری از آن، بلکه به منزله بخشی طبیعی از یادگیری و کاوش درک می‌نمایند (Malcolm, 2013; Catmull & Wallace, 2013; Khan et al., 2001; Sadeghi Mal Amiri, 2007).

- صراحت شدید^۱: مدیران سازمان امن، محیطی را ایجاد می‌کنند که هیچ کس حق نداشته باشد اگر ایده‌ای در ذهن دارد، با دیگران مطرح نکند و باید هر طوری که هست، آن را به زبان آورده و با بقیه صحبت کند (Fernandez, 2017; Dalio, 2007; Seyed Naqvi, M. Rafati Alashti, 2010).
- شفافیت^۲: در سازمان امن، مدیران مجاز نیستند وقتی هر یک از زیردستان در اتاق حاضر نیست، پشت سر آن‌ها صحبت کنند. همچنین شیوه و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد باید در معرض دید و دسترسی همه کارکنان قرار داشته باشد و هیچ پنهان کاری در این زمینه وجود نداشته باشد (Edmondson, 2012; Nasurdin et al., 2006).
- تعارض سازنده^۳: تعارضاتی که از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند را تعارض سازنده می‌گویند و برخی از تعارضاتی که مانع تحقق اهداف سازمانی شده و حالت غیرسازنده‌ای دارند را تعارض مخرب می‌نامند (Tenney, 2015; Griffin & Morhed, 2022).
- رواج «نمی‌دانم» در سازمان: یک ویژگی بسیار مهم در سازمان امن، این است که افراد اگر نسبت به موضوعی اطلاع یا دانش نداشته باشند، به راحتی اظهار می‌دارند که «نمی‌دانم!». این امر موجب ایجاد تجارب ذهنی مثبت در دیگران می‌شود که یکی از ارکان رفتار سازمانی مثبت است. روان‌شناسی مثبت‌گرا، به‌عنوان یک اصل مثبت در سازمان بر پایه سه اصل «تجارب ذهنی، خصلت‌ها و جامعه‌گرایی» قرار دارد (Choi & Lee, 2014; Finkel, 2006).
- گوش دادن متواضعانه^۴: این خصیصه، در ادامه ویژگی قبلی مطرح شده است. وقتی فرد اذعان داشته باشد که درباره یک موضوع یا مسئله خاص، چیزی نمی‌داند یا لاقط اطلاعات زیادی ندارد، اگر این احساس را توأم با گوش دادن متواضعانه نماید، در واقع دیگران را تشویق به بیان اظهارات و اطلاعات خویش نموده است و از این طریق قادر خواهد بود نظرات و ایده‌های متعدد و مختلف آنان را استخراج نماید (Edmondson, 2012; Sutton, 2001; Kazempour, 2011).

1 . Extreme Candor
 2 . Transparency
 3 . Productive Conflict
 4 . Humble Listening

• ارزیابی سریع^۱: سازمان امن معمولاً دارای یک تیم ارزیابی سریع است که پیشنهادها را پردازش می‌کند، ایده‌ها را تغییر می‌دهد و فقط مواردی که به نظر می‌رسد قابل دستیابی باشد، تبلیغ می‌کند. این تیم که متشکل از ترکیبی از مدیران ارشد و افراد صاحب‌ایده و اندیشمند است، ابتدا عمل کالبدشکافی انجام داده و سعی می‌کند تا حد امکان دلایل زیادی برای این کار بیابد. در طی این مرحله تکرار شونده، مسائل به چالش کشیده می‌شوند، تغییر می‌کنند و با درگیر شدن در گفتگویی صادقانه که بی‌شبهت به فرضیه اعتماد مغزی نیست، اصلاح می‌شوند. تنها یک ایده از مرحله ارزیابی سریع عبور می‌کند و اگر ایده‌ای امیدوارکننده باشد، نمونه‌ای خام از آن در عرض چند روز توسعه داده می‌شود (Tenney, 2015; Gertner, 2014).

• مراقبت از کارکنان^۲: سازمان امن، به این باور رسیده است که مراقبت از کارمندان با استفاده از معیارهای ملموس رفاه کارکنان، راهکار مناسبی برای ایجاد محل کار امن از نظر روان‌شناسی بوده و امکان رشد و ترقی سازمان را افزایش می‌دهد. در سازمان‌هایی که ترس وجود ندارد، پیشنهادها نیز فعالانه مورد استقبال و به‌کارگیری قرار می‌گیرند (Wesselink et al., 2016; Chapman & Sisodia, 2015; Kearney et al., 2009; Hashemian et al., 2007).

مفاهیم جانشین و مرتبط

واژه‌های جانشین، به معنای بیان مفهوم با کلمات و عباراتی غیر از مفهوم انتخابی است (Rodgers, 2000). هنگام تحلیل مفهوم سازمان امن، مشخص شد که عبارت «سازمان بی‌باک» نیز قابل جایگزینی با این مفهوم است و هر دو، اشاره به یک پدیده واحد دارند (Edmondson, 2012)؛ اما عبارت «سازمان ایمن» تناسب و همانندی زیادی با مفهوم سازمان امن ندارد و در واقع، می‌توان قائل به این بود که سازمان ایمن، بیانگر سازمانی است که ساختمان‌ها و تجهیزات آن از نظر اصول فنی و ایمنی، خطرات چندانی برای سلامتی و جان کارکنان ندارند. لذا این مفهوم، قرابتی با مفهوم سازمان امن (که عمدتاً بیانگر وجود امنیت روان‌شناختی در محیط کار است) ندارد.

کاربرد مفاهیم مرتبط در تحلیل مفهوم نیز مبتنی بر این اصل است که هر مفهومی، بخشی از شبکه مفاهیم را تشکیل می‌دهد که ضمن فراهم کردن زمینه لازم، در بیان اهمیت مفهوم مورد مطالعه نیز نقش آفرین

-
- 1 . Rapid Evaluation
 - 2 . Caring for Employees

است. در واقع، مفاهیم مرتبط صرفاً بخشی از روابط و وابستگی‌های مفهوم اصلی را در بر دارند. لذا واجد تمام خصوصیات و ویژگی‌های مفهوم مورد مطالعه نیستند (Brilowski & Wendler, 2005). رایج‌ترین واژه‌های شناسایی شده مرتبط با مفهوم سازمان امن، در جریان مطالعات مورد بررسی عبارتند از: «پایگاه امن، سازمان بی‌باک، رهبری امنیت‌مدار، امنیت روان‌شناختی، حمایت سازمانی، رفتار سازمانی مثبت، نظریه دلبستگی، سکوت سازمانی، رفتار آوایی کارکنان» (Kekesi & Agyemang, 2014; Harper & White, 2013; Catmull & Wallace, 2013; Chughtai & Buckley, 2013; Coombe, 2010; Botero & Dyne, 2009; Neilsen, 2008; Bowlby, 1973).

تفسیر و دلالت‌های تحلیل مفهوم

با عنایت به دیدگاه فلسفی حاکم بر رویکرد راجرز، هدف تحلیل عبارت است از تشریح استعمال کنونی مفهوم با تأکید بر جنبه‌های زمانی و بافتی آن. از سوی دیگر، نظر به این که بافت مورد بررسی در این پژوهش «بیمارستان‌های تأمین اجتماعی در شهر تهران» هستند، می‌بایست به تعیین پیشران‌ها و پسران‌های ایجاد سازمان امن در این بافت نیز پرداخت تا بتوان در نهایت، تفسیر واقع‌بینانه‌ای از این مفهوم ارائه داد. فرمان‌های لازم برای ایجاد سازمان امن (یعنی پیشران‌های ایجاد این نوع سازمان) عبارتند از: درس گرفتن از اشتباهات، تشویق یادگیری، کاهش میانبر زدن در سازمان، به اشتراک گذاری دانش، غلبه بر پراکندگی جغرافیایی، استفاده مفید از تعارض‌ها، کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان، اجرا کردن نتایج پژوهش‌های علمی در سازمان، پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن در سازمان، عدم اعتماد بیش‌ازحد به مراجع قدرت در سازمان، زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی، دعوت کارکنان به مشارکت در امور، پاسخ-دهی مؤثر، تشویق زیردستان به تلاش، فروتنی در برابر زیردستان، بررسی فعالانه امور، طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان، واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند، الگوبرداری از دیگر سازمان‌های موفق، فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن، رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی (Edmondson, 2019; Edmondson & Smith, 2006)، شنیدن صدای سکوت در سازمان (Hu et al., 2013)، پرورش عزت‌نفس در سازمان، غنی بودن پیوند کار-خانواده (Malekiha, 2014)، رشد روان‌شناختی در کار، پرورش حس سرزندگی و تمایل به یادگیری در سازمان (Spreitzer & Porath)، پذیرش فرد به‌عنوان 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، انتقال ذهنیت دیگران به حالت

مثبت، علاقه به انگیزش درونی (Comme, 2010)، توسعه رهبری اخلاقی (Aghababaei & Rahimi, 2023)، تقویت همدلی، تقویت مسئولیت‌پذیری، تقویت نظارت اجتماعی، تقویت انصاف‌ورزی (Mohases, 2020)، پرورش سرمایه روان‌شناختی در سازمان (متشکل از تاب‌آوری، خودکارآمدی، امید و خوش‌بینی) (Hosseinpour et al., 2015).

مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن عبارتند از: وجود ترس در سازمان (Han & Hwang, 2019)؛ اعتقاد به این که امنیت روانی، لزوماً به معنای خوب بودن همیشگی است؛ اعتقاد به این که امنیت روانی، یک عامل شخصیتی است (یکسان دانستن امنیت روانی با برون‌گرایی)؛ پایین آوردن استانداردهای عملکردی؛ رواج افشاگری بی‌پروا در سازمان (Edmondson & Mogelof, 2005)؛ عدم حمایت از نوآوری در سازمان (Tucker & Edmondson, 2003)؛ عدم پرورش تعهد کاری در سازمان؛ عدم وجود جو مشارکتی در سازمان؛ معنادار نبودن فعالیت‌ها در سازمان (Kahn, 2003)؛ پنهان‌کاری دانش؛ بدبینی سازمانی (Eslami et al., 2023)؛ عدم تنظیم کارها؛ عدم پاسخگویی کارآمد؛ ناراحتی از شکست‌ها؛ عدم تأکید بر اهداف؛ عدم برنامه‌ریزی فرآیندها (Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019).

جدول (۳): مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن

ردیف	پیشن	ردیف	پیشن
۱	درس گرفتن از اشتباهات	۲۰	رعایت تعادل در ایجاد امنیت روان‌شناختی
۲	تشویق یادگیری	۲۱	شنیدن صدای سکوت در سازمان
۳	کاهش میانبر زدن در سازمان	۲۲	پرورش عزت‌نفس در سازمان
۴	به اشتراک‌گذاری دانش	۲۳	غنی بودن پیوند کار- خانواده
۵	غلبه بر پراکندگی جغرافیایی	۲۴	پذیرش فرد به‌عنوان مشروع و موجه
۶	استفاده مفید از تعارض‌ها	۲۵	دیدن قابلیت بالقوه دیگران
۷	کسب ارزش از تفاوت‌های موجود در سازمان	۲۶	اجازه بروز ریسک و فرصت‌ها
۸	اجرا کردن نتایج پژوهش‌های علمی در سازمان	۲۷	در دسترس بودن و سهل‌الوصول بودن رهبر
۹	پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن در سازمان	۲۸	پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران
۱۰	عدم اعتماد بیش‌ازحد به مراجع قدرت در سازمان	۲۹	علاقه به بررسی و رسیدگی، نه طرفداری و حمایت صرف
۱۱	زمینه‌سازی برای امنیت‌گرایی	۳۰	انتقال ذهنیت دیگران به حالت مثبت
۱۲	دعوت کارکنان به مشارکت در امور	۳۱	علاقه به انگیزش درونی

توسعه رهبری اخلاقی	۳۲	پاسخ‌دهی مؤثر	۱۳
تقویت همدلی	۳۳	تشویق زیردستان به تلاش	۱۴
تقویت مسئولیت‌پذیری	۳۴	فروتنی در برابر زیردستان	۱۵
تقویت نظارت اجتماعی	۳۵	بررسی فعالانه امور	۱۶
تقویت انصاف‌ورزی	۳۶	طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان	۱۷
پرورش سرمایه روان‌شناختی در سازمان (متشکل از تاب‌آوری، خودکارآمدی، امید و خوش‌بینی)	۳۷	واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند	۱۸
		الگوبرداری از دیگر سازمان‌های موفق، فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن	۱۹

جدول (۴): مهم‌ترین پسران‌های ایجاد سازمان امن

پیشن	ردیف	پیشن	ردیف
معنادار نبودن فعالیت‌ها در سازمان	۹	وجود ترس در سازمان	۱
پنهان‌کاری دانش	۱۰	اعتقاد به این که امنیت روانی، لزوماً به معنای خوب بودن همیشگی است	۲
بدبینی سازمانی	۱۱	اعتقاد به این که امنیت روانی، یک عامل شخصیتی است (یکسان دانستن امنیت روانی با برون‌گرایی)	۳
عدم تنظیم کارها	۱۲	پایین آوردن استانداردهای عملکردی	۴
عدم پاسخگویی کارآمد	۱۳	رواج افشاگری بی‌پروا در سازمان	۵
ناراحتی از شکست‌ها	۱۴	عدم حمایت از نوآوری در سازمان	۶
عدم تأکید بر اهداف	۱۵	عدم پرورش تعهد کاری در سازمان	۷
عدم برنامه‌ریزی فرآیندها	۱۶	عدم وجود جو مشارکتی در سازمان	۸

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 (Seyed Naqvi & Rafati Alashti, 2010). از سوی دیگر، نظریه سازمان امن، ریشه در یک نظریه روان‌شناسی با عنوان «نظریه دلبستگی»^۱ دارد

1 . Attachment Theory

(Edmondson, 2012). نظریه دلبستگی برای اولین بار توسط جان بالبی (۱۹۶۹) برای بیان اهمیت عمیق پیوند بین مادر (یا سایر مراقبان اصلی) و کودک در رشد و تکامل بعدی کودک ارائه شد. دلبستگی یک پیوند عاطفی با شخص دیگر است (Kunda, 2006).

به طور خاص، زمانی که افراد احساس می کنند به سازمان های خود دلبستگی امن دارند، سازمان را به عنوان موجودیتی می بینند که «برای آن ها وجود دارد» و نه تنها حمایت فیزیکی و مالی مهمی را فراهم می کند، بلکه حساسیت، درک و تأیید عاطفی را نیز فراهم می کند. این حالت هماهنگی عاطفی، علاوه بر این، تأثیر چشمگیری بر اثربخشی سازمانی دارد (Nilsen, 2005). در ایجاد سازمان امن، مدیران و کارکنان دارای نقش های گوناگون و البته بااهمیتی هستند. برای ایجاد سازمان امن، لازم است نوعی بازتعریف نسبت به نقش های مدیران و کارکنان سازمان صورت پذیرد. بدین ترتیب که مدیر، از فردی که پاسخ را در اختیار دارد و دستور می دهد و عملکرد دیگران را ارزیابی می کند، به فردی تبدیل می شود که جهت را مشخص می کند، درخواست ورودی های مناسب برای ایجاد شفافیت و بهبود کار می کند و شرایط را برای یادگیری مداوم فراهم می آورد. زیردستان نیز از افرادی که فقط کار تعیین شده توسط مدیران سطح بالاتر را به انجام می رسانند، باید به افرادی تبدیل شوند که دانش و مهارت آنان تبدیل به یک منبع ارزشمند برای سازمان می شود و با به اشتراک گذاری این دانش، در ایجاد بینش اساسی و حیات بخش در سازمان نقش دارند (Edmondson, 2012).

یکی از اجزای اصلی تشکیل دهنده سازمان امن، «امنیت روان شناختی» می باشد. منظور از امنیت روان شناختی، آن است که فرد در زمان حضور در محیط کار، چقدر احساس امنیت و آرامش می کند و تا چه میزان، در ارزیابی های ذهنی خود از محیط اطرافش این تلقی را دارد که عوامل تهدیدآمیز و خطرآفرین وی را احاطه کرده یا نکرده اند (Harper & White, 2013). نقطه ثقل این پدیده را «اضطراب و برانگیختگی روانی» تشکیل می دهد (Mulyadi, 2010). وجود امنیت روانی در سازمان، موجب ارتقای کلی آن سازمان شده و سطح آن را نسبت به سایر رقبای ارتقا خواهد داد (Kekesi & Agyemang, 2014). در محیط های ایمن، افراد بر این باورند که اگر اشتباه کنند یا درخواست کمک نمایند، نه تنها با واکنش بدی مواجه نخواهند شد بلکه صداقت و رک گویی مجاز و مورد انتظار است. در واقع، زمانی امنیت حاصل می شود که افراد در بیان نظراتشان احساس آسودگی داشته باشند و بدون خجالت و ترس از مجازات سؤال پرسند (Zink et al., 2008).

به‌طور کلی، بعد از آفرینش امنیت روان‌شناختی در سازمان، باید اقدامات حامیانه‌ای انجام گیرد تا بتوان به ایجاد سازمان امن نائل آمد. در وهله اول، نوگرایی مداوم^۱ بسیار ضرورت دارد. رهبران سازمان به‌منظور ایجاد محل کار مساعد که فضایی مطلوب برای یادگیری، نوآوری و پیشرفت باشد، ابزارهای زیادی در اختیار دارند. رهبران از طریق گفته‌ها و اعمالشان و با طراحی سیستم ارتباطی که افراد را به انجام گفتگوهای سازنده تشویق می‌کند، محیط کار بی‌پاک و امن را به وجود می‌آورند. از دیگر سو، امنیت روانی بسیار آسیب‌پذیر و شکننده است و به احیا و نوسازی مداوم نیاز دارد. برای ایجاد سازمانی که افراد در آن بتوانند خود واقعی‌شان را بروز دهند، باید در خلاف جهت جریان‌ها و عقاید دیرینه روان‌شناختی حرکت نمود. عدم تقارن نیروهای روانی و اجتماعی باعث می‌شود افراد سکوت را بر سخن گفتن ترجیح دهند. امروزه یکی از مسئولیت‌های اساسی رهبران این است که «سکوت» را با «صداقت» و «ترس» را با «تعامل» جایگزین کنند. امنیت روانی، مسئله‌ای پویا است و در معرض تغییر و تحول قرار دارد. محیط کاری که از صداقت و رک‌گویی غیرمعمولی برخوردار است، شاید در رویارویی با رهبر جدید یا تحت شرایط تازه، تغییر نماید. همچنین در محیط کاری که سکوت ترسناکی بر آن حکم فرماست، امکان تغییر سازمان و تبدیل آن به محیطی که تصمیم‌گیری‌ها در آن به سبک مشورتی انجام می‌شوند، وجود دارد. معمولاً چنین تغییراتی در نتیجه اندیشیدن به شکست‌های دردناک سازمان در گذشته اتفاق می‌افتد (Maxwell, 2011). از سوی دیگر، «شنیدن صدای سکوت»^۲ نیز بسیار مهم است و در مستحکم‌سازی امنیت روان‌شناختی در سازمان تأثیر دارد. به‌زعم دمننگ (۱۹۸۶) ما باید واقع‌بین باشیم که زدودن ترس از هر سازمانی مانند یک سفر است. در واقع، یک شیوه و یا مسیر جادویی و سهل‌الوصول برای ایجاد امنیت روانی وجود ندارد که بتوان با آن سریعاً به محیط کاری امن دست یافت؛ اما رهبران می‌توانند با تعهد به ایجاد امنیت روانی و نیز آفرینش و پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان، اولین قدم را بردارند. شنیدن صدای سکوت بدین معناست که هر یک از کارکنان یا مدیران سازمان، به این درک برسند که سکوت همکارانشان دارای معناست و هر سکوتی به معنای بی‌محتوا بودن یا بی‌اندیشه بودن نیست؛ به‌عبارت‌دیگر، هر سکوتی به معنای رضایت نیست! با اعمال تغییرات ساده در قوانین می‌توان برخی رفتارهایی که باعث تقویت فضای ترس می‌شوند را اصلاح کرد (Hu et al., 2013).

- 1 . Continuous Renewal
- 2 . Hearing the Sounds of Silence

دیگر عامل بستر ساز و بسیار مهم برای ایجاد سازمان امن، «رفتار آوایی کارکنان» است. آوای کارکنان به منزله یکی از اصلی ترین عوامل دستیابی به انگیزش و درگیری یا مشارکت ذهنی کارکنان در نظر گرفته می شود و مشارکت کارکنان را از مرحله برنامه ریزی تا اتخاذ تصمیم در فرآیندهای سازمانی تضمین می کند (Salman et al., 2020). به زعم باتلر و وایتینگ (۲۰۱۹)، در بیشتر اوقات، نیروی کار درک و دانش بیشتری پیرامون کارکردهای سازمان نسبت به مدیرانشان دارند. بنابراین این نیروی کار باید فرصتی برای ابراز نظراتش پیرامون کار و حضور فعال در تصمیم گیری های سازمانی داشته باشد. رفتار آوایی کارکنان^۱ به رفتار فرا نقش آن ها اشاره دارد که نظرات سازنده، ایرادات کار و انتقادات پیرامون تصمیمات سازمانی را با هدف بهبود عملکرد سازمان با مدیر خود در میان می گذارند (Ran & Zhou, 2020). از منظر پایین به بالا، رفتار آوایی کارکنان نه تنها موجب برانگیختن مسئولیت پذیری آن ها و رفتارهای شهروندی سازمانی می شود، بلکه با تشخیص مشکلات مدیریتی، منجر به بهبود وضعیت محیط کار و تقویت رقابت در سازمان را نیز خواهد شد (Tedone & Bruk- Lee, 2021). هیمز (۲۰۱۲) سه مؤلفه «تشویق، ایمنی و کارآمدی یا سودمندی» را برای آوای سازمانی کارکنان در نظر گرفته است. مؤلفه «تشویق» اشاره به برداشت کارکنان از میزان حمایت و تشویق رفتار آوایی مافوقشان دارد. به دیگر سخن، مدیر تا چه میزان ایده ها و نظرات مفید و سازنده کارکنان را حمایت و تشویق می کند. مؤلفه «ایمنی» اشاره به عواقب ناشی از رفتار آوایی در سازمان دارد. این بُعد از آوای سازمانی به احتمال تویخ و سرزنش مافوق به دلیل بیان عقاید و نظرات کارکنان توجه دارد که ممکن است امنیت شغلی او را تهدید کند. مؤلفه «کارآمدی» نیز به این امر اشاره دارد که رفتار آوایی کارکنان چه اندازه در تصمیم گیری های سازمانی با استقبال مواجه می شود و در امور سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد (Hames, 2012).

سرانجام، یکی از مهم ترین عوامل در تحقق سازمان امن، وجود «رهبری امنیت مدار»^۲ است. اعضای تیم یا سازمان، در فعالیت ها و واکنش های تیم یا سازمان درگیرند؛ اما آن ها در عین حال، توجه زیادی به رفتار رهبر نیز دارند. اگر رفتار رهبر را حمایت گرانه و غیرتدافعی ارزیابی کنند، تیم مذکور را هم به منزله یک محیط امن روانی تلقی خواهند نمود. ولی اگر رهبران تیم به صورت خودکامه یا تنبیهی عمل کنند، اعضای تیم ممکن است تمایلی برای تعامل در رفتارهای مشارکتی و مخاطره آمیز نداشته باشند زیرا سازمان یا تیم

-
- 1 . Voice Behavior
 - 2 . Secure Base Leadership

را محیطی ناامن تلقی می‌کنند (Liden et al., 2008). رهبری امنیت‌مدار در اصل به تئوری دلبستگی و کارهای اینزورث (۱۹۶۷، ۱۹۷۱ و ۱۹۷۸) و بالبی (۱۹۶۹، ۱۹۸۸) در رابطه با «پایگاه امن» بازمی‌گردد. پایگاه امن، تقریباً در دو بُعد «اجتناب و اضطراب» (در مورد خود و دیگری) تعریف شده است. در هر سازمان امن، مسئولیت و نقش رهبران بسیار حیاتی و برجسته است. رهبران مسئول ایجاد محیطی ایمن و مراقبتی هستند که جوّی خلاقانه و نوآورانه را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان می‌توانند شکوفا شوند. این امر، «رهبری امن یا امنیت‌مدار» نام دارد. رهبران اعتماد و پیوند ایجاد می‌کنند که به کارکنان کمک می‌کند احساس امنیت نمایند و ذهن آن‌ها را برای کشف و نوآوری آزاد می‌کند تا آن‌ها انرژی بیشتری داشته باشند و درگیر شوند (Hasani & Shohudi, 2012). رهبران امنیت‌مدار، ۹ ویژگی را به روشی درست و در زمان مناسب با هم ترکیب می‌کنند تا میزان مناسبی از ایمنی را فراهم آورند و به‌طور همزمان، ریسک‌پذیری را نیز تشویق نمایند: (الف) آرام ماندن؛ (ب) پذیرش و تأیید افراد؛ (ج) دیدن قابلیت‌های بالقوه؛ (د) گوش دادن و پرس‌وجو؛ (ه) مخابره پیام‌های قدرتمند به دیگران؛ (و) تمرکز بر امور مثبت؛ (ز) تشویق ریسک‌پذیری؛ (ح) الهام بخشیدن به دیگران از طریق انگیزش درونی؛ (ط) در دسترس بودن (Coombe, 2010).

بیان مثال متناسب با مفهوم

یکی از فعالیت‌های شش‌گانه در رویکرد راجرز، ارائه مثال یا نمونه مناسب در صورت نیاز است. علیرغم این که نیاز جدی برای ارائه چنین مثالی احساس می‌شود، ولی به دلیل عدم وجود سازمان یا شرکتی در داخل کشور ایران که از خصوصیات و ویژگی‌های ذکر شده برای سازمان امن برخوردار باشد، همچنین ماهیت فرآیندی ایجاد سازمان امن و دخالت عوامل و مؤلفه‌های متعدد در ایجاد آن، امکان ارائه مثال واقعی از سازمان‌های ایرانی در این مورد وجود ندارد که می‌توان این امر را از محدودیت‌های پژوهش حاضر محسوب نمود؛ اما با عنایت به این که تأکید این پژوهش بر توسعه مفهوم سازمان امن در حوزه بهداشت و درمان ایران می‌باشد، به نقش مثبت تبدیل بیمارستان‌ها به سازمان‌های امن اشاره خواهد شد. بیمارستان به‌عنوان مهم‌ترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی درمانی، نقش مهمی در حفظ، تأمین و ارتقای سلامت جامعه دارد. در این راستا، این سازمان نیاز به مدیریت نوین و مدیران کارآمد داشته؛ به‌گونه‌ای که کارایی و اثربخشی بیمارستان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد مؤثر منابع در آن سازمان بستگی دارد (Ebrahimnia et al., 2010). امروزه، عقیده بر این است که بدون وجود مدیریتی پویا و مسلط بر روش‌های نوین مدیریت، کارایی و اثربخشی مطلوب در نظام شبکه بهداشت و درمان و

بیمارستان به دست نمی‌آید (Shi, 2007). نوع وظایف کاری و فشار روانی بسیار زیاد بر کادر درمان، موجب فرسودگی شغلی، استرس و اضطراب چشمگیر و عواقب منفی بعدی برای ایشان می‌گردد (Sabokro et al., 2017; Ahanchian et al., 2015). از سوی دیگر، بیمارستان‌ها به دلیل سروکار داشتن با جان و سلامتی انسان‌ها، با استانداردها و دستورالعمل‌های سخت‌گیرانه متعددی روبرو هستند که این امر لازمه کارکرد مؤثر آنهاست؛ اما از سوی دیگر، همین استانداردها می‌تواند عاملی برای سکوت سازمانی و عدم ارائه پیشنهادهای و ایده‌های سازنده کارکنان به دلیل ترس از عواقب بعدی باشد. از سوی دیگر، یکی از بحران‌هایی که در چند سال اخیر، گریبان‌گیر جامعه بشری شد، بیماری ناشی از کرونا و ویروس است که بر سبک زندگی مردم جهان و همچنین حوزه بهداشت و درمان تأثیرات شگرفی به همراه داشت. در میان مؤلفه‌های متعدد مدیریت این بحران، مسلماً مهم‌ترین نقش را مراکز درمانی به‌ویژه بیمارستان‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین سازمان بر عهده داشته و دارند و ارائه طرح‌هایی برای آمادگی و استراتژی‌های مقابله با بحران، می‌تواند تأثیرات چشمگیری در کاهش تلفات جانی ناشی از بلاها داشته باشد. این امر، در صورت وجود جو امن و پذیرای ایده‌ها و تفکرات کارکنان حوزه درمان امکان‌پذیر است (Hazarjaribi, 2011). به‌طور کلی، شناخت تجربیات و چالش‌های ارائه‌دهندگان مراقبت‌های بهداشتی برای حمایت مؤثر از آنها و ایجاد محیطی امن برای انجام وظایف خود (به‌ویژه در مواقع بحرانی)، ضروری به نظر می‌رسد (Shahed Hagh Ghadam et al., 2020).

بحث و نتیجه

هدف پژوهش حاضر، توسعه مفهوم سازمان امن با رویکردی به حوزه بهداشت و درمان ایران (بیمارستان‌های تأمین اجتماعی) بود. با عنایت به جدید بودن مفهوم سازمان امن و عدم انجام کارهای مطالعاتی و پژوهشی مکفی راجع به آن (خصوصاً در سازمان‌های بیمارستانی) و فقدان وجود مدل مفهومی نسبت به خصیصه‌ها، پیشران‌ها یا پسران‌های این نوع سازمان از یک سو و وجود فشارهای روانی زیاد در محیط‌های بیمارستانی و ویژگی‌های خاص این نوع سازمان که موجب تبدیل بیمارستان به یک محیط ناامن برای کارکنان می‌گردد، در ابتدا نیاز به توسعه مفهومی این کلیدواژه جدید است. لذا نگارندگان این پژوهش سعی در تبیین مفهوم سازمان امن با بهره‌گیری از مدل شش مرحله‌ای راجرز داشتند و در این مسیر، بیشتر به دنبال مفاهیم و مؤلفه‌هایی بودند که با ماهیت کار و محیط بیمارستان‌ها تناسب داشته باشد. هرچند نمی‌توان انکار کرد که اکثر مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، برای سایر سازمان‌ها (از قبیل سازمان‌های تولیدی و خدماتی) نیز مصداق دارند؛ اما برخی مؤلفه‌ها (مثل «غلبه بر پراکندگی جغرافیایی» برای بیمارستان‌های تابعه تأمین اجتماعی، عدم اعتماد بیش‌ازحد به مراجع قدرت در سازمان، فروتنی در برابر

زیردستان، واکنش مؤثر نسبت به ریسک‌هایی که کارکنان می‌کنند (با توجه به وجود استانداردها و دستورالعمل‌های مدون در حوزه پزشکی)، پرورش آرامش و پیش‌بینی‌پذیری در هر بحران) عمدتاً خاص محیط‌های بیمارستانی هستند.

هر سازمان برای کسب موفقیت در دنیایی که وجود نوآوری می‌تواند باعث شکست و پیروزی شود، صرفاً به استخدام افراد باهوش و با انگیزه کفایت نخواهد کرد. افراد متخصص، ماهر و باتجربه ممکن است نتوانند در شرایط حساس از آنچه می‌دانند استفاده کرده و مشارکت نمایند. چه‌بسا این حالت به دلیل عدم شناخت نیاز به دانش خود باشد. اغلب اوقات به این دلیل است که آن‌ها تمایلی به اشتباه کردن و عصبانی کردن رئیس خود را ندارند. برای این‌که نیروهای دانشی بتوانند شکوفا شوند، محیط کار باید به گونه‌ای باشد که افراد برای ابراز دانش خود آسوده‌خاطر باشند؛ این به معنی به اشتراک‌گذاری نگرانی‌ها، سؤالات، اشتباهات و ایده‌های ناقص است. در یک کلام، سازمان باید «امن» یا «سرشار از رفتار بی‌باکانه توسط اعضا» باشد. امروزه در بیشتر محیط‌های کاری اغلب افراد عقب‌نشینی می‌کنند و تمایلی به گفتن یا درخواست چیزی ندارند؛ چراکه ممکن است تصویر بدی از آن‌ها بر جای بماند. هر روز بر پیچیدگی مسائل افزوده می‌شود و نیاز به کار گروهی بیشتر احساس می‌شود. استخدام فرد با استعداد به‌تنهایی کافی نیست و باید بتواند با افراد دیگر به‌خوبی کار کند (Cozolino, 2006). از این‌رو، تبدیل کردن سازمان به یک «پایگاه امن» یا «جو بی‌باک پرور» در دنیای پرتلاطم امروزی، بسیار مهم و ضروری است. به گفته کالریسر (۲۰۱۲)، «پایگاه امن عبارت است از یک فرد، مکان، هدف یا شی که حس محافظت را ایجاد می‌کند، احساس راحتی می‌دهد و منبعی از انرژی و الهام را برای کاوش، ریسک کردن و جستجوی تغییر ارائه می‌دهد» (Tabdili & Shahbaz Moradi, 2019). «پایگاه امن» اصطلاحی است که اشاره به «پشتیبانی و تشویق زیردستان برای پیگیری اهداف غیر دلبستگی و چالش‌برانگیز» دارد. این مفهوم، از تحقیقات «تئوری دلبستگی»^۱ که توسط جان بالبی و مری اینزورث (۱۹۸۸) ارائه شد، نشأت گرفته است (Bowlby, 1988; Popper & Mayseless, 2003). بعدها این مفهوم وارد حوزه مدیریت سازمان‌ها شد و ایده «تبدیل سازمان به یک پایگاه امن» مطرح گشت (Fein et al., 2019).

سازمان امن، سازمانی است که در آن ترس‌های میان‌فردی به حداقل خود رسیده باشد (یعنی احساس امنیت روان‌شناختی) تا عملکرد تیم‌ها و در مجموع عملکرد سازمان به حداکثر برسد. امنیت روان‌شناختی

عموماً به معنای وجود محیطی است که در آن افراد می‌توانند آسوده‌خاطر اظهارنظر کنند و خود واقعی‌شان باشند؛ به‌ویژه زمانی که افراد امنیت روانی دارند می‌توانند به‌راحتی دغدغه‌ها و اشتباهات خود را بدون هیچ‌گونه خجالت، شرمندگی و سرخوردگی اذعان کنند (Popper & Amit, 2011). در نتیجه، می‌توان گفت در چنین محیط‌هایی اتفاقات خوبی در انتظار است: اشتباهات بی‌درنگ مطرح می‌شوند و می‌توان عکس‌العمل‌های سریع‌تری اتخاذ کرد، هماهنگی‌های بدون مرز در میان واحدها و سراسر سازمان امکان‌پذیر خواهد بود، ایده‌های بالقوه که می‌توانند تغییرات شگرف سبب شوند راحت‌تر بیان خواهد شد (Pereira & Mohiya, 2021). به‌طور خلاصه وجود امنیت روان‌شناختی در محیط کار می‌تواند در این شرایط پیچیده منع خلق ارزش در سازمان باشد؛ لذا از اهمیت بسیار زیاد و حیاتی برخوردار است و کلید ایجاد سازمان امن، آفرینش و ارتقای امنیت روانی در سازمان می‌باشد (Jun Yoon, 2012).

دیگر متغیرهای مرتبط با موضوع سازمان امن، عبارتند از «رهبری امنیت‌مدار»^۱ (Kriegl, 2021)، «حمایت امنیت‌مدار رهبر»^۲ (Zafar & Kayani, 2019)، «پناگاه امن» (Molero et al., 2019)، «تیم امن» (Biggart et al., 2017)، «ترس سازمانی» (Bellini et al., 2022). بررسی‌های عمیقی راجع به رفتارها و نقش‌های مختلف در هر محیط امن کاری (پایگاه امن)، در رشته‌های روان‌شناسی و روان‌درمانی (Main, 1991; Wallin, 2007; Fosha, 2000) و نورویبولوژی (Cozolino, 2006) انجام شده است. کومب (۲۰۱۰) هشت جنبه رهبری امنیت‌مدار را معرفی کرده است. هان و هوانگ (۲۰۱۸) نیز ابعاد سرمایه روان‌شناختی را تشریح کرده‌اند. مولرو و همکاران (۲۰۱۹) ابعاد پانزده‌گانه رهبری فراهم‌کننده امنیت در سازمان را معرفی کرده‌اند. عناصر رابطه اثربخش رهبر-عضو برای ایجاد رهبری امنیت‌مدار توسط انور (۲۰۱۷)؛ ارکان پایگاه امن توسط بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ عناصر تشکیل‌دهنده رهبری امنیت‌مدار توسط سوداگر و ناستی‌زایی (۱۴۰۰)، ابعاد شانزده‌گانه رهبری امن توسط خلیجیان و همکاران (۱۳۹۶) بررسی شد. جعبه‌ابزار رهبری برای ایجاد امنیت روان‌شناختی، توسط تبدیلی و شهبازمرادی در سال ۱۳۹۹ ارائه شد و نهایتاً اسکافیلد و بیگ نیز در سال ۲۰۱۴ اقدام به بررسی «تیم به‌عنوان یک پایگاه امن» کردند؛ اما در مورد وجوه دیگر سازمان امن (از جمله فرهنگ امنیت‌مدار، سبک‌های مدیریت امنیت‌مدار، تجارب کارکنان و مدیران سازمان امن و ...) پژوهشی انجام نشده است.

-
- 1 . Secure Base Leadership
 - 2 . Leader Secure Base Support

از سوی دیگر، عدم وجود امنیت روانی در سازمان‌های فعال در حوزه بهداشت و درمان ایران می‌تواند به دلیل سروکار داشتن این سازمان‌ها با سلامت و جان انسان‌ها، اثرات بسیار جبران‌ناپذیری به دنبال داشته باشد. لذا نیاز است که محیط سازمانی بیمارستان‌ها و مراکز درمانی، دارای ایمنی روانی کافی باشند و به‌عنوان سازمان امن توسط کارکنان و کادر درمان تلقی گردند؛ اما عناصر و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی چندان شناخته‌شده نیستند که مدیران و دست‌اندرکاران این حوزه با تمسک به آن، در پی ایجاد سازمان امن باشند. این امر بیانگر ضرورت انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه است.

در پایان، به پژوهشگران آتی توصیه می‌گردد با عنایت به جدید بودن مفهوم سازمان امن از لحاظ نظری، به بررسی این مفهوم و ارائه مدل مفهومی مختص سازمان‌های مختلف (اعم از دولتی، خصوصی، تولیدی، خدماتی و ...) بپردازند تا ضمن کمک به غنای هرچه بیشتر این مفهوم، گامی در جهت ارتقای کارآمدی و بهره‌وری سازمان‌های گوناگون بردارند.

References

- Aghababaei, R., & Rahimi, H. (2023). The mediating role of psychological security in the effect of perceived ethical leadership style on the voice behavior of teachers. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 1-21. (in Persian)
- Ahanchian, M.R.; Meshkinyazd, A., & Soudmand, P. (2015). Nurses' burnout in psychiatric wards. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 17(5), 260-264. (in Persian)
- Ahmadi, K.; Fatemi, A., & Lotfi, O. (2016). Analysis of relationships between secure based leadership, organizational trust and ethical climate. *Ethics in Science and Technology*, 11(2), 77-84. (in Persian)
- Anwar, M.A. (2017). *Impact of leader secure base support on employee's innovative work behavior through motivation at work and moderating role of leader member exchange: a study of IT industry of Pakistan*. Research thesis submitted to the department of management sciences, capital university of science & technology, Islamabad.

Azermi, S.; Pishgooyi, S.H.; Sharifi-Far, S.; Moradi, A.; Bani Yaqoubi, F., & Al-Azmani Nodeh, F. (2023). Challenges of nursing management in the face of covid-19 in military hospitals: a qualitative study. *Journal of Military Medicine*, 24(8), 1529-1538. (in Persian)

Barati, O.; Sadeghi, A.; Khammarnia, M., & Siavashi, E. (2016). Investigation of hospitals management challenges: a qualitative study in Shiraz hospitals. *Sadra Medical Journal*, 4(3), 149-160. (in Persian)

Bellini, D.; Cubico, S.; Ardolino, P.; Bonaiuto, M.; Mascia, M.L., & Barbieri, B. (2022). Understanding and exploring the concept of fear, in the work context and its role in improving safety performance and reducing well-being in a steady job insecurity period. *Sustainability*, 14, 14146.

Biggart, L.; Ward, E.; Cook, L., & Schofield, G. (2017). The team as a secure base: promoting resilience and competence in child and family social work. *Children and Youth Services Review*, 10, 1-43.

Botero, I. C., & Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

Bowlby, J. (1973). Attachment and loss. Vol 2. Separation. New York: Basic Books.

Brilowski, GA., & Wendler, MC. (2005). An evolutionary concept analysis of caring. *Journal of Nurses*, 50(6), 641-650.

Catmull, E., & Wallace, A. (2013). *Creativity, inc.: overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York: Random House.

Chapman, B., & Sisodia, R. (2015). *Everybody matters: the extraordinary power of caring for your people like family*. US: Penguin-Random House.

Chin, PL., & Kramer, MK. (1999). *Theory and nursing: integrated knowledge development*. 5th Edition. St. Louis: Mosby.

Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140.

Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement. *Personnel Review*, 42(4), 396-421.

Coombe, D. (2010). *Secure base leadership: a positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action*. Doctoral dissertation, Case Western Reserve University.

Cozolino, L. (2006). *The neurobiology of attachment*. Norton, New York press.

Dalio, R. (2017). *How to build a company where the best ideas win*. TED. https://www.ted.com/talks/ray_dalio_how_to_build_a_company_where_the_best_ideas_win Accessed June 12, 2023.

Din Mohammadi, M.; Rafii, F.; Peyravi, H., & Mehrdad, N. (2010). Professional socialization in nursing: an evolutionary concept analysis. *Journal of Hayat*, 16(2).15-28. (in Persian)

Ebrahimnia, M.; Ameriyoon, A.; Azizabadi Farahani, M., & Khoddami Vishte, H. R. (2010). Satisfaction rate of hospitalized patients in military hospitals from presented services. *Iranian Journal of Military Medicine*, 12(2), 101-105. (in Persian)

Edmondson, A. (2019). *Fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley Publication.

Edmondson, A.C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.

Edmondson, A.C., & Mogelof, J.P. (2005). *Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality? creativity and innovation in organizational teams*. Ed. L. Thompson & H. Choi. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associate's press.

Edmondson, A.C., & Smith, D.M. (2006). Too hot to handle? how to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 6–31.

Eslami, G.; Rahimnia, M., & Adibzadeh, M. (2023). 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*, 14(28), 84-120. (in Persian)

Fein, E.C.; Benea, D.; Idzadikhah, Z., & Tziner, A. (2019). The security to lead: a systematic review of leader and follower attachment styles and leader–member exchange, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1-20.

Fernandez, C. (2017). Eileen fisher makes strides towards circularity with 'tiny factory'. *The Business of Fashion*.

<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/eileenfisher-makes-strides-towards-circularity-with-tiny-factory>.

Finkel, J. (2006). Tales from the Crit: for art students, may is the cruelest month. *The New York Times*, April 30.

Fosha, D. (2000). *The transforming power of affect*. Basic books.

Gertner, J. (2015). The truth about Google X: an exclusive look behind the secretive lab's closed doors. *Fast Company*.

<https://www.fastcompany.com/3028156/the-google-x-factor>.

Ghalavandi, H., & Ahmadian, Z. (2017). Relationship between the secure-based leadership and work ethics. *Ethics in Science and Technology*, 11(3), 39-48. (in Persian)

Griffin, R., & Morhed, G. (2022). *Organizational behavior*. Translation: Seyed Mehdi Elwani and Gholamreza Memarzadeh. Morvarid publications. (in Persian)

Haghdoost, A.; Noorihekmat, S.; Talaei, B.; Malekpour-Afshar, R.; Salavati, B.; Behzadi, F., & Bazrafshan, A. (2023). An investigation of factors associated with emigration of the health workforce in Iran in 2022. *Journal of Culture and Health Promotion*, 6(2), 205-213. (in Persian)

Hames, K. M. (2012). *Employees' voice climate perceptions and perceived importance of voice behavior: links with important work-related outcomes*. Thesis of bachelor of psychology (Honors). Murdoch university.

Han, B., & Hwang, S. (2019). How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1666-1683.

Han, M.C., & Hwang, P.C. (2019). How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1666-1683.

Harper, S.R., & White, C.D. (2013). The impact of member emotional intelligence on psychological safety in work teams. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15(1), 1-9.

Hasani, M., & Shohudi, M. (2012). The relationship between the components of security-oriented leadership and psychological security with dimensions of work addiction: the perspective of Urmia university. *Journal of Executive Management*, 5(10), 4-4. (in Persian)

Hashemian, F.; Abbaspour, A.; Rahimian, H.; Delavar, A., & Ghiasi, S. (2017). Identifying factors affecting competency improvement of managers. *JMDP*, 30(3), 161-180. (in Persian)

Hashemian, K.; Pourshahriari, M.; Bani-Jamali, S., & Golestani Bakht, T. (2008). Investigating the relationship between demographic characteristics and the level of mental well-being and happiness in the population of Tehran. *Al-Zahra University Psychological Scientific Studies Quarterly*, 3(3), 139-163. (in Persian)

Hazarjaribi, J., & Hamed, M. (2011). The relationship between social trust and sense of security among Tehrani citizens. *Scientific and Research Quarterly of Welfare and Social Development Planning*, 3(12), 31-58. (in Persian)

Heidari, A., & Assarodi, A. (2015). Systematic concept analysis. *Journal of Torbat Heydariyeh University of Medical Sciences*, 3(2). 49-53. (in Persian)

Hosseinpour, D.; Armandei, M., & Valadi, R. (2015). The effect of psychological capital on knowledge sharing through the mediation of the feeling of psychological security; study: Sharif university of technology. *Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 22(4), 133-154. (in Persian)

Hu, J.; Erdogan, B.; Jiang, K.; Bauer, T.N., & Liu, S. (2013). Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323.

Hu, J.; Erdogan, B.; Jiang, K.; Bauer, T.N., & Liu, S. (2013). Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323.

Hupcey, J. E., & Penrod, J. (2005). Concept analysis: examining the state of science. *Res Theory Nurse Pract*, 19(2), 197-208.

JunYoon, H. (2012). *Predicting employee voice behavior: an exploration of the roles of empowering leadership, power distance, organizational learning capability, and sense of empowerment in korean organizations*. A Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 31-40.

Kazempour, M. (2011). *Investigating the relationship between organizational learning and organizational innovation orientation in Asia Insurance joint stock company*. Master thesis. Educational management field. University of Tehran. (in Persian)

Kearney, C.; Hisrich, R.D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 26-46.

Kekesi, E. K., & Agyemang, C. B. (2014). Perceived job insecurity and psychological distress: The moderating role of work values. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 18-35.

Khaleejian, S., & Shams, Gh. (2016). From a secure base to a secure organization: an overview of security-oriented leadership. *International Congress of Mental Health and Psychological Sciences*.

Khaleejian, S.; Shams, Gh.; Pardakhtchi, M.H., & Mirkamali, S.M. (2016). The relationship between security-oriented leadership and the happiness of school employees: the mediating role of psychological security. *Bi-Quarterly Scientific Research Journal of School Management*, 5(2), 1-22. (in Persian)

Khan, R. Rehman, A., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11), 678-684.

Kriel, K. (2021). *The structural validation of the secure base leadership scale within the south african context*. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of commerce at Stellenbosch university.

Kunda, G. (2006). *Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple university press.

Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161– 177.

Lotfollah Hamedani, M. R.; Vedadi, A., & Teymournejad, K. (2023). A concept analysis of public service motivation using rodgers' evolutionary method. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(1), 165-198. (in Persian)

Madureira, S. F.; Silva, D. M., & Souza, S. D. (2020). Conceptual analysis methods in nursing: a theoretical reflection. *Escola Anna Nery*, 25(2), 94-105.

Main, M. (1991). *Metacognitive knowledge, metacognitive monitoring, and singular (coherent) vs. multiple (incoherent) models of attachment: findings and directions for future research*. In P. Harris, J. Stevenson-Hinde, & C. Parkes (Eds.). *Attachment across the life cycle* (pp. 127-159). New York: Routledge.

Malcolm, J. (2013). Nobody's looking at you: eileen fisher and the art of understatement. *The New Yorker*.

<https://www.newyorker.com/magazine/2013/09/23/nobodys-looking-atyou>.

Malekiha, M.; Abedi, M. R.; Baghban, I.; Johari, A., & Fatehizadeh, M. (2014). The power of positive psychology: psychological capital and work-family enrichment. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(1), 817-826. (in Persian)

Maxwell, J. (2011). *Beyond talent: become someone who gets extraordinary results*. Thomas Nelson.

Mirzaei, S. (2015). *Explaining the implementation challenges of clinical governance in the hospital and military university in Kerman city and presenting a proposal*. Master thesis. Kerman university of medical sciences. (in Persian)

Mohases, M. (2020). Fundamentals and components of voice behavior in educational organizations with an approach to the teachings of Nahj al-Balaghah. *Islamic Perspective on Educational Science*, 8(15), 29-52. (in Persian)

Molero, F.; Mikulincer, M.; Shaver, P.R.; Laguia, A., & Moriano, J.A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183-193.

Mulyadi, S. (2010). Effect of the psychological security and psychological freedom on verbal creativity of Indonesia homeschooling students. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2), 72-79.

Nasurdin, A.M.; Ramayah, T., & Beng, Y.C. (2006). Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: evidence from malaysia. *International Journal of Commerce & Management*, 16(2), 116-129.

Neilsen, E. H. (2008). Developing the positive organization from a secure base. *Advances in Appreciative Inquiry*, 2, 233-252.

Nuopponen, A. (2007). Terminological modeling of processes. *Indeterminacy in Terminology and LSP*, 199-216.

Orumieh, N. (2015). *Challenges of implementing accreditation in hospitals and military universities in Kerman city and presenting a proposal*. Doctoral thesis, Kerman university of medical sciences. (in Persian)

Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368-381.

Popper, M., & Maysseless O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65.

Ran, Y., & Zhou, H. (2020). Customer-company identification as the enabler of customer voice behavior: how does it happen? *Frontiers in Psychology*, 11, 777.

Rodgers, B. L. (2000). *Philosophical foundations of concept development*. in: *rodgers bl, knafl ka, editors. concept development in nursing: foundations, techniques, and applications*. 2nd Edition. Philadelphia: W.B Saunders: 7-37.

Rodgers, B., & Knafl, K. (2000). *Concept development in nursing: foundations, techniques and applications*. 2nd ed. WB Saunders, Philadelphia.

Rodríguez-Carvajal, R.; Díaz, D.; Moreno-Jiménez, B.; Blanco, A., & Van Dierendonck, D. (2010). Vitalidad recursos internos como componentes del constructo de bienestar psicológico. *Psicothema*, 22(1). 63-70.

Sabokro, M.; Allahyari, M., & Ebrahimzadeh Pezeshki, R. (2017). Job burnout in nurses and its impact on their negligence. *Nursing and Midwifery Journal, 15*(2), 86-94. (in Persian)

Sadeghi Mal Amiri, M. (2007). *Creativity is a systemic approach*. Publications of Imam Hossein university. (in Persian)

Salman, K.; Awan, H., & Habib, N. (2020). Link between employee voice and organizational citizenship behavior: moderating role of psychological safety. *International Review of Management and Business Research, 9*(3), 242-258.

Sartori, G. (1984). *Guidelines for concept analysis. social science concept: a systematic analysis*. Sage Publication.

Schofield, G., & Beek, M. (2014). *The secure base model: promoting attachment and resilience in foster care and adoption*. London: BAAF.

Seyed Naqvi, M., & Rafati Alashti, K. (2010). *A collection of topics in advanced organizational behavior management*. Mahkame publications. (in Persian)

Shahed Hagh Ghadam, H.; Fathi Ashtiani, A.; Rahnejat, A.M.; Ahmadi, T.; Soltani, M.; Taghva, A., & Ebrahimi, M.R. et al. (2020). Psychological consequences and interventions during the COVID-19 pandemic: narrative review. *J Mar Med, 2*(1), 1-11. (in Persian)

Shi, L. (2007). *Managing human resources in health care organizations*. First edition, Jones and Bartlett publication.

Sodagar, A., & Nastiezaie, N. (2021). The effect of secure leadership on the workplace happiness with the mediating role of spirituality in the workplace. *Positive Psychology Research, 7*(2), 61-72. (in Persian)

Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2013). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory, 90*, 245-258.

- Sutton, R. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*, 89-103.
- Tabdili, V., & Shahbaz Moradi, S. (2019). *Safe organization, creating psychological security in the workplace for learning, innovation and growth*. Mehraban Book Publications. (in Persian)
- Tavasoli, T. (2020). Conceptual analysis in determination of educational aims in richard peters' views: explanation and criticism. *Foundations of Education*, 10(1), 59-75. (in Persian)
- Tedone, A. M., & Bruk-Lee, V. (2021). Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior. *International Journal of Organization Analysis*, 30, 289–304.
- Tenney, M. (2015). Be a don't knower: one of eileen fisher's secrets to success. *The Huffington Post*. May 15, 2015.
https://www.huffingtonpost.com/matt-tenney/be-a-dont-knower-one-of-e_b_7242468.html.
- Tucker, A.L., & Edmondson, A.C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 45(2), 55–72.
- Walker, L. O., & Avant, K. C. (2005). *Strategies for theory construction in nursing*. 4th Edition. Prentice-Hall: Upper Saddle River.
- Wallin, D.J. (2007). *Psychotherapy and attachment*. The Guildford press.
- Weisberg. R.W. (1992). Creativity the myth of genius. *New York: Free Man*, 4, 102-182.
- Wesselink, R.; Blok, V.; Van Leur, S.; Lans, T., & Dentoni, D. (2016). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.

Yasmi, M.T.; Hajbi, A., & Bagheri Yazdi, A. (2007). Qualitative analysis of the problems of mental hospitals from the point of view of the managers of these hospitals. *Journal of Social Welfare*, 20(5), 83-100. (in Persian)

Zafar, A., & Kayani, M.B. (2019). 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*, 1(1), 1-13.

Ziari, A.; Abachizadeh, K.; Rasouli, M.; Haydarnia, M. A., & Mohseni, M. (2013). Obstacles and problems of establishing the clinical governance program in teaching hospitals of Shahid Beheshti university of medical sciences: a qualitative study. *Journal of Hospital*, 13(4), 93-103. (in Persian)

Zink, C.F.; Tong, Y.; Chen, Q.; Bassett, D.S.; Stein, J.L., & Meyer-Lindenberg, A. (2008). Know your place: neural processing of social hierarchy in humans. *Neuron*, 58(2), 273-83.