

## فهم فرآیند شکل‌گیری ایمنی روانی در مدیران مطالعه‌ای براساس راهبرد داده‌بنیاد گلنیز (مورد مطالعه یکی از صنایع خودروسازی ایران)

حسن دانایی‌فرد\*، سید احمدرضا قاسمی، اسدالله کردنائیج، احمدعلی خائف‌الهی

- 1- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 2- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 3- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 4- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: 1397/08/14

دریافت: 1397/02/18

### چکیده

ایمنی روانی زیرساخت حیاتی عملکرد فردی، سازمانی و ملی هر کشوری است، زیرا مدیران فاقد ایمنی روانی، محرک‌های لازم و کافی برای تلاش و فعالیت خود بر ریل حرکت تعالی عملکردی خود در اختیار نخواهند داشت. واقعیت آن است که سازمان صحنه حسادت‌ها، دوستی و بغض‌ها، دوستی و دشمنی و بازی قدرت افراد و گروه‌ها در سازمان است و در این صحنه نبرد برای بقا، فراهم کردن شرایط و موقعیت برای افرادی که احساس ایمنی روانی کنند، حایز اهمیت است. از این رو ایمنی روانی به مفهوم احساس مصونیت ذهنی، عاطفی و رفتاری داشتن از سوی دیگران و انجام وظایف و ارائه نظرات و دیدگاه‌ها بدون ترس و نگرانی نسبت به از دست دادن موقعیت و شهرت خود در سازمان تعریف می‌شود. در مطالعات متعددی بر اثرگذاری ایمنی روانی افراد در متغیرهای فردی، سازمانی و ملی تأکید کرده شده است ولی پژوهشی تجربی کیفی در باب فرایند شکل‌گیری پدیده

E-mail: [hdanaee@modares.ac.ir](mailto:hdanaee@modares.ac.ir)

\* نویسنده مسئول مقاله:



ایمینی روانی مدیران، به‌خصوص در صنایع دولتی ایران انجام نشده است. پژوهش حاضر با اختیار کردن رویکرد گلنزر در راهبرد نظریه داده‌بنیاد تلاش کرده است تا فرایند رخداد ایمینی روانی مدیران را تئوریزه کند. نتیجه الگو نشان می‌دهد که سبک رهبری بالادست، نوع رابطه هم رده‌ها و زیردستان، جو اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه و اتمسفر سازمانی و نیز سرمایه روانی فرد روی حس ایمینی روانی مدیر مؤثر است.

واژه‌های کلیدی: نا ایمینی روانی، مدیران صنایع دولتی ایران، نظریه داده‌بنیاد.

## 1- مقدمه

اگرچه ایمینی روانی افراد یکی از نیازهای اساسی انسان‌ها است [1] ولی چندان به آن پرداخته نشده است. بر این اساس اگر از منظر نیروی انسانی، واقعی‌تر به سازمان نگاه شود، خواهیم دید که نیازمند جوی در سازمان هستیم که ایمینی روانی را برای ما تأمین کند، زیرا واقعیت آن است که سازمان از یک طرف صحنه حضور افراد مختلف با حس جاه‌طلبی، حسادت، دلخوری، خودخواهی، منفعت‌طلبی، بلندپروازی، سودجویی، بدگویی، ستیزه‌جویی، دروغ، توطئه، دسیسه‌چینی و بغض و کینه و از طرف دیگر مهر و محبت و گذشت و فداکاری و جوانمردی است. این فضایی است که کارکنان در آن کار کرده و تلاش می‌کنند که در چنین فضایی با یکدیگر تعامل و همکاری داشته باشند و هدف‌های سازمان را تأمین کنند. از طرف دیگر عوامل و شرایط تهدیدکننده محیطی ایمینی روانی در گذر زمان تغییر می‌کنند. پیشرفت فناوری و توسعه شبکه‌های اجتماعی مجازی با توجه به روحیه جامعه ایران و محیط اجتماعی آن از جمله این عوامل هستند که می‌توانند روی احساس ایمینی روانی مدیران و متعاقب آن برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های آنان تأثیر بگذارند. عامل مهم دیگری که پرداختن به این موضوع را مهم می‌کند، واگیر بودن<sup>1</sup> آن است. پژوهش‌ها نشان داده است که احساس نا ایمینی، احساسی واگیر است و به دیگران منتقل می‌شود [2، ص 7]. این مسئله می‌تواند تبعات زیادی برای سازمان و جامعه داشته باشد. مدیری که در سازمان احساس ناایمینی می‌کند، از

1. Contagious



نگرانی‌های خود و علل آن و احساس خود با سایر مدیران صحبت می‌کند و این حس را به دیگران منتقل می‌کند. شیوع این حس در سازمان سبب بیماری‌های دیگر می‌شود. علی‌رغم اهمیت این موضوع در سازمان‌های ایرانی تاکنون پژوهشی در باب پدیده ایمنی روانی مدیران به صورت کیفی انجام نشده است. پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد گلنیر در راهبرد نظریه داده‌بنیاد تلاش کرده است تا فرآیند شکل‌گیری ایمنی روانی مدیران را در بخش صنایع دولتی تئوریزه کند.

## 2- ادبیات نظری

ایمنی روانی مفهومی رو به تکامل است که هنوز تعریفی از آن مورد پذیرش عمومی واقع نشده است. از نظر تاریخی، این مفهوم در آغاز از نظریه انگیزش مازلو در سال 1945 و هرم سلسله مراتب نیازهای او شکل گرفت. با این حال پژوهشگران دیگری تلاش کردند که در راستای پژوهش‌های خود وضوح بیشتری به آن ببخشند ولی هنوز نبود یک مقبولیت عمومی در خصوص تعریف مفهوم ایمنی روانی وجود دارد. مازلو رئوس ویژگی‌های ایمنی روانی را اینگونه بیان کرده است: امنیت، ثبات، وابستگی، حفاظت، فراغت از ترس، اضطراب، آشوب، نیاز به ساختار، نظم، قانون، محدودیت‌ها، تعریف حفاظت‌کننده‌ها و غیره. از منظر مازلو نیاز به ایمنی دربرگیرنده وجوه جسمانی و روانی است. از این رو ایمنی روانی برداشتی است که نسبت به دیگران حاصل می‌شود و پدیده‌ای است که در دنیای روابط میان فردی وجود دارد [3، ص 33]. همچنین پژوهش‌های سازمانی نشان می‌دهد که ساخت مفهوم ایمنی روانی<sup>1</sup> ریشه‌هایی در مطالعات مربوط به تحول سازمانی دارد، جایی که اساتید دانشگاه تکنولوژی ماساچوست<sup>2</sup>، ادگار شاین و وارن بندیس در سال 1965 معتقد بودند که ایمنی روانی عامل مهمی در ایجاد حس امنیت و توانایی در افراد نسبت به تغییر رفتار آنها در پاسخ به تحولات سازمان است. بعدها (در سال 1993) شاین براساس پژوهش‌های خود اذعان کرد که ایمنی روانی، مقاومت افراد در مقابل تغییر را کاهش و به شوق آنان در یادگیری کمک می‌کند. به

1. Psychological Safety

2. MIT



باور او ایمنی روانی باعث می‌شود که افراد ذهن خود را آزاد کرده و به جای آنکه در اندیشه صیانت نفس باشند، روی اهداف جمعی سازمان تمرکز کرده و مانع بروز مشکلات شوند [4، 5]. کوهن (1990) چند دهه بعد از شاین و بنیس روی این موضوع کار کرده است. او در مفهوم‌سازی ایمنی روانی به عنوان ادراک فرد تلاش کرده است. کوهن معتقد است مردم وقتی احساس ایمنی روانی می‌کنند که به یکدیگر اعتماد دارند و روابط حمایتی بین یکدیگر و همکاران برقرار می‌کنند [6]. به باور او موضوع ایمنی روانی را باید در حوزه رابطه انسانی با دیگر انسان‌ها تعریف کرد. به اعتقاد او ایمنی روانی داشتن «حس توانا بودن در بروز خویشتن بدون ترس و نگرانی از پیامدهای تصویر، موقعیت یا شغل خویش» است. هم مازلو و هم کوهن در تعریف خود از ایمنی روانی، فراغت از ترس را بخشی از آن می‌دانند. با این توضیحات، ضروری است که تعریفی از موضوع با توجه به سازه‌های مشابه ارائه کرد. در فرهنگ فارسی، ایمنی به معنای مصونیت و در امان بودن [7] و دوری از آسیب و گزند، امنیت و مصون ماندن در برابر خطرها تعریف شده است [8]. همچنین روان به معنی روح انسانی [7، ص 518] و مجموعه عنصرها و نیروهای ذهنی، عاطفی و رفتاری تعریف شده است. از این رو می‌توان «ایمنی روانی را مصونیت ذهنی، عاطفی و رفتاری افراد نسبت به تهدیدهای محیطی تعریف کرد».

در فرهنگ انگلیسی اکسفورد دو کلمه با این مضمون وجود دارد. این دو کلمه عبارتند از ایمنی<sup>1</sup> و امنیت<sup>2</sup>. در این فرهنگ ایمنی را شرایط ایمن یافته که در آن احتمال خطر، ضرر یا آسیب بعید است و امنیت، وضعیت یا حالت فاقد تهدید است. هر چند که هر دو این مفاهیم به دنبال حراست و حفاظت از خطر و تهدید هستند و در اندیشه خلق شرایطی که امنیت و ایمنی ایجاد کنند ولی می‌توان ادعان داشت که ایمنی در مقابل خطر<sup>3</sup> و امنیت در مقابل تهدید<sup>4</sup> مطرح است. از این رو امنیت به معنای حراست و حفاظت در مقابل حوادث و وقایع عمدی و دارای قصد و نیت و برنامه‌ریزی شده است و ایمنی به معنای حفاظت و مصونیت در مقابل وقایع و حوادث تصادفی و غیر عمدی و ناخواسته است [9]. با این اوصاف ایمنی روانی نوعی

---

1. Safety  
2. Security  
3. Hazard/Danger  
4. Threat



حالت روانی فردی (نه یک ویژگی شخصیتی) است که فرد نسبت به شرایط حاکم بر روابط میان فردی خود با همکارانش احساس راحتی می‌کند و حس تهدید از جانب آنان ندارد و از اینکه خود را مطرح کند (با توجه به پیامدهای آن) اطمینان دارد که مورد مؤاخذه واقع نشده و شرمند نخواهد شد. از این رو وقتی که ایمنی روانی یک نفر بالا است، اطمینان فکری دارد که رفتار او پیامدهای منفی ندارد. از این رو به اظهار نظر و ابراز عقاید خود ترغیب می‌شود [10]. در مجموع ایمنی روانی عبارت است از احساس مصونیت ذهنی، عاطفی و رفتاری داشتن از سوی دیگران و انجام وظایف و ارائه نظرات و دیدگاه‌ها، بدون ترس و نگرانی نسبت به از دست دادن موقعیت و شهرت خود در سازمان [6؛ 11].

### 3- بیان مسئله

پرسش اصلی که در این پژوهش به دنبال پاسخ آن هستیم، این است که «فرآیند شکل‌گیری ایمنی روانی مدیران چگونه است؟» و متعاقب آن پرسش‌های فرعی مطرح است که پیشایندهای شکل‌گیری ایمنی روانی مدیران چیست؟ پسایندهای ایمنی روانی مدیران چگونه خواهد بود؟ چه عوامل زمینه‌ای مؤثر بر ایمنی روانی مدیران وجود دارد؟ چه شرایط محیطی بر ایمنی روانی مدیران تأثیر می‌گذارد؟ چه عوامل اقتضایی بر ایمنی روانی مدیر مؤثر است؟

### 4- روش پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفی در پارادایم تفسیری و از نوع پژوهش کیفی است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه استفاده می‌شود. راهبرد پژوهش داده‌بنیاد گلگیری است. جامعه آماری پژوهش، مدیران یکی از شرکت‌های خودروسازی دولتی تشکیل می‌دهند و نمونه انتخابی براساس نمونه نظری و اشباع آن تا تدوین نظریه است. روش جمع‌آوری اطلاعات از راه مصاحبه‌های ساختاریافته با مدیران شرکت مذکور انجام شده است. از تحلیل تم برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها استفاده شده است. این پژوهش از نظر نوع هدف، پژوهش بنیادی محسوب می‌شود [12].



## 5- تحلیل داده‌ها/ یافته‌ها/ اطلاعات پژوهش

همان‌طور که پیش از این بیان شد، در این پژوهش از رویکرد گلیزر- که طرح خودجوش<sup>1</sup> نظریه داده‌بنیاد است، استفاده شد. برخلاف نظر استراوس و کوربین در طرح سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد (که تأکید بر رعایت ضوابط، رویه‌ها و چارچوب‌های از پیش اندیشیده دارند) در این رویکرد به باور گلیزر، نظریه باید از دل داده‌ها بیرون بیاید و تمرکز پژوهشگر باید روی مرتبط کردن مقوله‌ها و زاینده شدن نظریه باشد، نه صرف تشریح مقوله‌ها [13، ص 429]. بر این اساس در اینجا به تشریح فرایند پژوهش پرداخته شده و یادآوری می‌شود که از تحلیل تم برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها استفاده شده است.

### 5-1- ورود به زمینه پژوهش

ورود به زمینه پژوهشی، اولین اقدام پژوهشی است که باید در موقعیتی که پدیده فهم می‌شود، هدایت شود. برای ورود به زمینه پژوهشی، پیرو نظریه‌سازی داده‌بنیاد «مسئله» باید از گزارش‌ها [نقل‌های] مشارکت‌کنندگان کشف شود. با توجه به صحبت‌هایی که در میان مدیران و رؤسای سازمان مورد مطالعه شنیده می‌شود، حس نا ایمنی روانی در آنان زیاد احساس می‌شود.

### 5-2- نمونه‌برداری نظری

یکی از نکته‌های کلیدی در جمع‌آوری اطلاعات در روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد که می‌تواند در ارائه نظریه به پژوهشگر کمک کند، افرادی هستند که در زمینه موضوع مورد مطالعه با تجربه‌اند. در نظریه داده‌بنیاد از شیوه‌هایی مختلفی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود ولی اتکای بسیاری از پژوهشگران به مصاحبه‌هایی است که با افراد تجربه‌دار می‌کنند [13، ص 441].

شایان ذکر است نمونه‌برداری نظری تا نقطه کفایت نظری کل مقوله‌ها و درنهایت، نظریه ادامه خواهد داشت. بنابراین در نظریه‌سازی داده‌بنیاد، نمونه‌گیری به‌وسیله ظهور مفهومی (و نه طرح پژوهش) به پیش می‌رود و به‌وسیله کفایت نظری (و نه طرح پژوهش) محدود می‌شود

1. Emerging Design



[14، ص 86]. با این توضیح افرادی که در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات با آنها مصاحبه انجام شد، عبارت بودند از 16 نفر از مدیران منتخب از تمام واحدهای گروه خودروسازی سایپا و متخصصانی که دانش و تجربه کافی در سازمان داشتند و در طول خدمت خود (با توجه به پست سازمانی) حس ایمنی (با نا ایمنی) روانی را تجربه کردند.

### 5-3- کدگذاری باز

اولین فعالیت تحلیلی پژوهشگر در رهیافت گلیزر به نظریه سازی داده بنیاد، کدگذاری باز است. شایان ذکر است که کدگذاری باز یا کدگذاری واقعی<sup>1</sup>، مفهوم‌سازی در اولین سطح انتزاعی تلقی می‌شود و مستلزم تحلیل داده‌ها به منظور بیرون کشیدن مجموعه‌ای از مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها است. این کار به وسیله کدگذاری بیشترین تعداد مقوله ممکن و بدون مجموعه کدهایی پیش‌اندیشیده انجام می‌شود. کدگذاری اغلب در حاشیه یادداشت‌های میدانی صورت می‌گیرد [14، صص 88، 110].

در جدول 1 نمونه‌ای از نکات کلیدی (که در کلام مشارکت‌کنندگان وجود داشته است) به همراه کدهای اولیه آنها (که از مصاحبه با مدیران استخراج شده است) ملاحظه می‌شود. لازم به ذکر است که در زمان انجام کدگذاری باز، رویکرد مقایسه پیوسته<sup>2</sup>، به منظور اشباع مقوله‌ها از راه مقایسه داده‌ها با واقعه‌ها و واقعه‌ها با مقوله‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

---

1. Substantive Coding  
2. Constnt Comparasive Approach



جدول 1. نمونه‌ای از نکات کلیدی متن مصاحبه به همراه کدگذاری اولیه

کد اولیه	نکات کلیدی متن مصاحبه‌ها <sup>1</sup>	کد مصاحبه شونده
	انتظارها و خواسته‌های بالادست از زیردست شفاف باشد.	P1, p12
	انتظارها با شرح وظایف منطبق باشد.	P1,p12
	بالادست‌ها صداقت داشته باشند.	P1, P4, P10, P11
	یک بالادست که کاربرد نیست، کار را خراب می‌کند.	P1, P3, P5,P15,P16
	اعتماد متقابل زیردست و بالادست مهم است.	P1, P9, P10, P11
	خود فرد شایستگی لازم را داشته باشد.	P1, P2, P3, P5, P7, P9, P1,p10 , p16
	موقعی که ایمنی روانی داشته باشم، تعلق سازمانی‌ام بیشتر می‌شود.	P1, P2, P6, P12,P10,P14
	با داشتن حس ایمنی روانی، خلاقیت و نوآوری در کار من بیشتر می‌شود.	P1, P4, P1, P8, P12,P16

## 6- یادداشت‌نگاری<sup>2</sup>

یادداشت‌نگاری نظری، مرحله اصلی شیوه‌شناسی نظریه‌سازی داده‌بنیاد است. نوشتن یادداشت‌های نظری تقریباً به طور موازی (و همزمان) با کدگذاری باز آغاز می‌شود، زیرا یادداشت‌ها گزارش نظریه رداژانه ایده‌هایی در مورد کدها و روابط آنهاست که به فکر تحلیلگر زمان کدگذاری خطور می‌کند. این گزارش‌ها زمان کدگذاری، گردآوری و تحلیل داده‌ها و زمان یادداشت‌نگاری ظهور پیدا می‌کنند. از این رو با مقدمه بیان شده و با توجه به یادداشت‌های انجام شده به عوامل شکل‌دهنده مدل به نمونه‌ای مختصر از سخنان مشارکت‌کنندگان در اینجا پرداخته می‌شود.

1. Key Points
2. Memo Writtings





### 6-1- پیشایندها

پیشایندهایی که بر ایمنی روانی مدیران مؤثرند، براساس پژوهش به چهار دسته تقسیم شده‌اند که در ذیل به یادداشت‌ها و برداشت‌هایی که در حول این چهار دسته انجام شده است، پرداخته می‌شود.

### 6-2- تأثیرات سازمانی

مشارکت‌کنندگان این پژوهش در مصاحبه‌های انجام شده به مجموعه عواملی در خصوص ایمنی روانی مدیران اشاره می‌کردند که می‌توان آنها را در قالب عوامل سازمانی لحاظ کرد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص می‌گوید:

رویه‌ها و شیوه‌نامه‌های سازمانی از آن جهت که می‌توانند چارچوب رفتاری را برای افراد و واحدهای مختلف مشخص کنند، می‌توانند شرایط آسودگی خاطر بیشتری را برای ما فراهم کنند که گزندی از سوی دیگران به ما نرسد.

### 6-3- تأثیرات بالادست‌ها

در میان مصاحبه‌های انجام شده، افراد شرکت‌کننده در این پژوهش به تأثیر شخصیت بالادست، قابلیت‌ها، شایستگی‌های آن و نیز سبک رهبری بالادست‌ها اشاره می‌کردند. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گفت:

بالادست من یک آدم دهن‌بین است و از اینکه بیایند پیش‌اش و خبرچینی کنند و از اخبار مسائل افراد را برایش تعریف کنند، خوشش می‌آید و فکر می‌کند که خبرچین‌ها آدم‌های وفادار و طرفدار او هستند.

مشارکت‌کننده دیگری می‌گفت:

اعتماد، احترام و درک متقابل بین زبردست و بالادست (مدیر) وی مهم‌ترین عامل ایجاد حس ایمنی روانی است.



#### 6-4- تاثیرات زیردست‌ها

از جمله عوامل مؤثر بر ایمنی روانی مدیران (که شرکت‌کنندگان به آن اشاره داشتند)، دانش و تجربه کاری زیردست، هوش و استعداد، تناسب شخصیت با شغل، فرمانبری، رضایت شغلی داشتن، اعتماد و احترام به بالادست روی ایمنی روانی مدیران مؤثر است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص می‌گوید:

تفاوت‌های فرهنگی کارگران زیردست من و تعارضات درگیری‌های آنان با هم (از جمله دعوایی که کارگران روز مزد با هم می‌کنند) مسائلی را در سازمان ایجاد می‌کند که باعث درگیری روحی و روانی من می‌شود.

#### 6-5- تاثیرات هم‌رده‌ها

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به تاثیرات هم‌رده‌های خود بر ایمنی روانی نیز اشاره کردند. مشارکت‌کننده‌ای در این خصوص می‌گوید:

ما در بین هم‌رده‌هایمان چیزی به نام گفتگو نداریم و این باعث می‌شود که همدیگر را تخریب کنیم. به‌علاوه وقتی حس بی‌اعتمادی بین من و هم‌رده‌هایم وجود دارد و می‌بینم که آنها بعضاً به دلایل مختلف از جمله نزدیکی من به بالادست، نسبت به من حسادت می‌کنند و سعی می‌کنند به نوعی زیرآب من را بزنند و از من نزد دیگران بدگویی کنند، حس خوبی پیدا نمی‌کنم.

#### 6-6- زمینه

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به برخی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر ایمنی روانی سخن می‌گفتند، از جمله تحریم‌های بین‌المللی صنعت خودرو، حمله رادیو و تلویزیون و رسانه‌های جمعی به مدیران و محصولات شرکت و ... .



مصاحبه‌شونده‌ای در این خصوص می‌گوید:

وقتی رئیس‌جمهور اسبق مملکت در تلویزیون علیه محصولات شرکت، سیاست‌ها و برنامه‌های آن موضع‌گیری می‌کند و می‌گوید خودروی X کیلویی چند و از طرف دیگر کمپین نخریدن خودرو در شبکه‌های اجتماعی راه می‌اندازند، ببینید که چه جوی در سازمان ما و مدیران آن ایجاد می‌کنند.

#### 6-7- شرایط

شرایط موجود در سازمان نیز از جمله مواردی است که شرکت‌کنندگان مصاحبه‌ها در پژوهش راجع به آن سخن گفتند. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان:

شب‌نامه‌ای را به من نشان داد: که در آن بر علیه عده‌ای از مدیران تهمت‌ها و اخبار کذبی نوشته شده بود و برای مدیران ارشد و مسئولان دولتی ارسال شده بود. او می‌گفت: بالادست‌های من آدم‌هایی هستند که نمی‌خواهند صدایی در بیاید و به گوش افراد دیگر به‌خصوص دولتی‌ها و مراجع امنیتی برسد ...

مشارکت‌کننده دیگری می‌گوید:

بالادست من مرتب به ما تأکید می‌کند که مواظب باشیم برامون توطئه نکنند. تا کسی نامه‌ای علیه ما می‌نویسد، شدیداً نگران می‌شود و این نگرانی را به ما منتقل کرده یا اگر مربوط به ما باشد به ما حمله می‌کند.

#### 6-8- متقضیات

در مصاحبه‌ها، افراد شرکت‌کننده در پژوهش به مواردی اشاره می‌کردند که جنبه فردی داشت و در واقع به نوعی گویای این مطلب بود که حس ایمنی یا ناامنی روانی به ویژگی‌های شخصی خود فرد نیز بستگی دارد. یکی از مدیرانی که در این خصوص با او مصاحبه شد، می‌گفت:



وقتی من را در پست مدیریت منصوب کردند و این مسئولیت را قبول کردم، نگران بودم و احساس ایمنی نمی‌کردم چون تخصص لازم برای این کار را نداشتم ولی با مرور زمان که تجربه کسب کردم، احساس ایمنی در من افزایش یافت. مصاحبه‌شونده دیگری می‌گفت:

وقتی ارتباط با منابع قدرت در سازمان و بیرون سازمان داری و به نوعی با مقامات وصل باشی، نگرانی نداری.

#### 6-9- پسایندها

در خصوص نتایج داشتن حس ایمنی روانی مدیران در سازمان؛ مصاحبه‌شوندگان به موارد مختلفی اشاره کردند. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

وقتی احساس ناامنی کنم، در کارم دیگر اعتماد به نفس ندارم، بی‌انگیزه می‌شوم و خلاقیت و نوآوری در کارم دیگر ندارم ...

#### 6-10- کدگذاری نظری<sup>1</sup>

زمانی که کدها و یادداشت‌ها انباشته شدند، با استفاده از تحلیل تم شروع به مفهوم‌سازی و دریافتن روابط بین آنها می‌کنیم. این فرایند (که کدگذاری نظری خوانده می‌شود) از راه تحلیل مضمون، روابط کدهای واقعی (باز) را به وسیله فرضیه‌هایی، مفهوم‌سازی می‌کند تا این کدها واقعی به شکل یک نظریه یکپارچه شوند؛ به عبارت دیگر کدهای نظری نظریه را به وسیله به هم یافتن مفاهیم شکسته شده به صورت فرضیه‌ها یکپارچه می‌کنند. این فرضیه‌ها در یک نظریه، با هم عمل کرده و دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را تشریح می‌کنند [14، ص 112]. در اینجا یادآوری می‌شود که در فرایند کدگذاری و مفهوم‌سازی از کدهای متصل به متن<sup>2</sup> و

---

1. Theoretical Coding  
2. In Vivo Code



کدهای برخاسته شده از متن<sup>1</sup> استفاده شده است. در جدول 2 نتایج کدگذاری ثانویه، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی آنها که حاصل فرایند تحلیل مضمون داده‌ها از مصاحبه‌ها و کدها و نیز تحلیل مستمر مقایسه داده‌ها<sup>2</sup> و نیز خانواده کدگذاری‌هایی (که گلیزر در سال 1978 (6C) پیشنهاد کرده است) می‌باشد.

جدول 2. نمونه روند درخت‌واره کدگذاری نظری، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی داده‌ها			
مقوله	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
پیشایندها	تأثیرات بالادست رهبری معتمدانه	صداقت بالادست اعتماد متقابل زیردست و بالادست	بالادست‌ها صداقت داشته باشند. بالادست‌ها درستکار باشند. اعتماد میان بالادست و زیردست مهم است.
	تأثیرات زیردست شایستگی زیردستان	داشتن دانش و تجربه زیردست هوش و استعداد زیردست متناسب بودن شغل و شاغل	نیروهای زیردست از دانش و تجربه کاری برخوردار باشند. زیردستان هوش و استعداد لازم را داشته باشند. شخصیت نیرو با شغل محول شده منطبق باشد.
پسایندها	نتایج سازمانی افزایش بهره‌وری	کاهش غیبت تمایل به کار گروهی کاهش تعارض‌ها	غیبت در محل کار کم می‌شود. تمایل به همکاری با گروه بیشتر می‌شود. تعارض میان همکاران کم می‌شود.
زمینه	تولّد اجتماعی حمایت افراد و نهادهای حکومتی از مدیران	حمایت نمایندگان از مدیران حمایت مسئولان دولتی از مدیران	نمایندگان مجلس از مدیران و برنامه‌های آنها در صنعت حمایت کنند. وزرای مربوط به صنعت و سازمان‌های آن از مدیران عالی صنعت پشتیبانی کنند.
شرایط	اتمسفر سازمان جو اعتماد و احترام	نبود شایعات بی‌اساس عدم بدگویی از یکدیگر	شایعه‌پراکنی بی‌اساس باعث حس نا ایمنی می‌شود. جو بدگویی و غیبت باعث حس نا ایمنی می‌شود.

1. Constructed Code
2. Constant Comparative Data Analysis

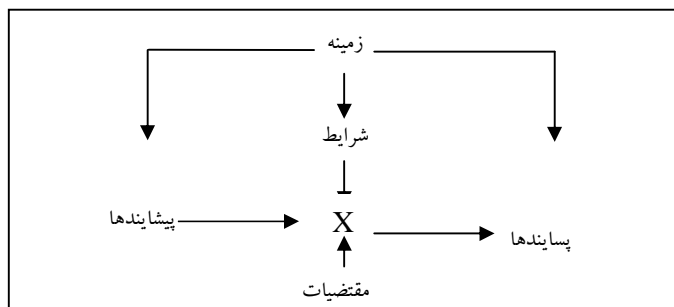


جدول 2. نمونه روند درخت‌واره کدگذاری نظری، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی داده‌ها			
مقوله	مفهوم	کد ثانویه	کد اولیه
مقوله سرمايه رواني	سرمايه اجتماعي	حمایت‌های بیرونی از مدیر	افراد و نهادهای حکومتی که از مدیر حمایت کنند، به او حس ایمنی روانی می‌دهد. داشتن رابطه با مدیران عالی و ذی‌نفوذ سازمان باعث حس ایمنی روانی می‌شود. مردم‌داری مدیر باعث آرامش قلب در او می‌شود. کسانی که توکل به خدا دارند و ایمان و اعتقادهای دینی آنها خوب است، بیشتر احساس ایمنی روانی می‌کنند
	سرمايه رواني	داشتن روابط با افراد صاحب قدرت در سازمان مردم‌دار بودن مدیر ایمان و اعتقادهای دینی عزت نفس داشتن	

## 6-11- کدگذاری انتخابی<sup>1</sup>

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. با انجام مراحل قبل (کدگذاری باز و نظری) و تجزیه و تحلیل داده‌ها، در این مرحله امکان برقراری رابطه بین مقوله‌ها و طبقه‌های تولید شده فراهم می‌شود. برای کدگذاری انتخابی از مدل پژوهشی که خانم لاریسا ون آلبرتی و همکارانش در سال 2010 براساس مدل 6C گلیزر (که در سال 1978 مطرح کرد) استفاده کردند، الهام گرفته شده است [15]. گلیزر اعتقاد دارد که پژوهشگران باید کدها را براساس نظر خود تعریف کنند که این امر انعطاف بیشتری به کار پژوهشگر در جهت تفسیر و تحلیل داده‌ها می‌دهد. در این پژوهش با توجه به تحلیل داده‌ها و مقوله‌بندی آنها از 5C آن استفاده شده است که در شکل یک آمده است.

1. Selective Coding



شکل 1. مدل 5C استفاده شده در فرایند کدگذاری انتخابی پژوهش

این 5C عبارتند از زمینه<sup>1</sup> که به عنوان محیط<sup>2</sup> یا بستر مورد مطالعه شناخته می‌شود، شرایط<sup>3</sup> که محدود می‌شود به آنچه که روی سوژه یا موضوع مورد مطالعه تأثیر می‌گذارد. محور علت - پیامد<sup>4</sup> به طور کلی نقش اصلی در مطالعات دارد و آن را برجسته و متبلور می‌کند. از این رو هر دو آنها یکدیگر را برجسته می‌کنند. اقتضا<sup>5</sup> گویای این مطلب است که مفهوم مورد مطالعه به یک مؤلفه اقتضایی دیگر وابسته است. این ارتباطات بنا بر اظهارات مشارکت‌کنندگان و مراجعه به داده‌ها و کدها ترسیم شده است. مدل حاصل از این فرایند پژوهش را می‌توان در شکل 2 ملاحظه کرد.

## 7- روایت مدل پیشایندها و پسایندهای ایمنی روانی مدیران

همان‌طور که در شکل 2 ملاحظه می‌شود، چهار عامل به‌طور مستقیم و سه عامل به‌طور غیر مستقیم بر حس ایمنی روانی مدیران تأثیر می‌گذارند (عوامل غیر مستقیم در واقع به نوعی می‌توانند نقش تعدیل‌کننده بر حس ایمنی مدیران ایفا کنند). پیامدهای این عوامل نیز به سه دسته فردی، میان فردی و سازمانی تقسیم شده‌اند که در ذیل به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

1. Context
2. Setting
3. Condition
4. Cause-Consequence axis
5. Contingency



### 7-1- تأثیرات سازمانی

آن عواملی هستند که بر حس ایمنی و نا ایمنی روانی مدیران تأثیر گذاشته و مربوط به شیوه برنامه‌ریزی، سازماندهی و قوانین و مقررات مربوط به منابع انسانی (و به‌طور خاص گروه مدیران) در سازمان می‌باشد، از جمله این عوامل عبارتند از نظام مدیریت منابع انسانی حمایتگر، در دسترس بودن منابع و امکانات، استقلال و عدم حساسیت شغل فرد، انتظاراتی شفاف از شغل و فرد، حجم کار متعادل، توانمندی مدیران در روابط انسانی، سازماندهی، ساختار سازمانی مناسب و با برنامه بودن سازمان.

### 7-2- تأثیرات بالادست

نوع رابطه بالادست با زیردست و شیوه اعمال قدرت و نفوذ وی (یا به عبارت دیگر سبک رهبری) او با زیردستان و نیز قابلیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای بالادست از جمله عوامل مؤثر بر حس ایمنی روانی مدیران میانی است. از جمله سبک‌های رهبری بالادست‌ها که می‌تواند بر ایمنی روانی مدیران میانی تأثیر بگذارد می‌توان به سبک رهبری معنوی، سبک رهبری خدمتگذار، سبک رهبری اخلاقی و سبک رهبری معتمدانه اشاره کرد.

### 7-3- تأثیرات کارکنان زیردست

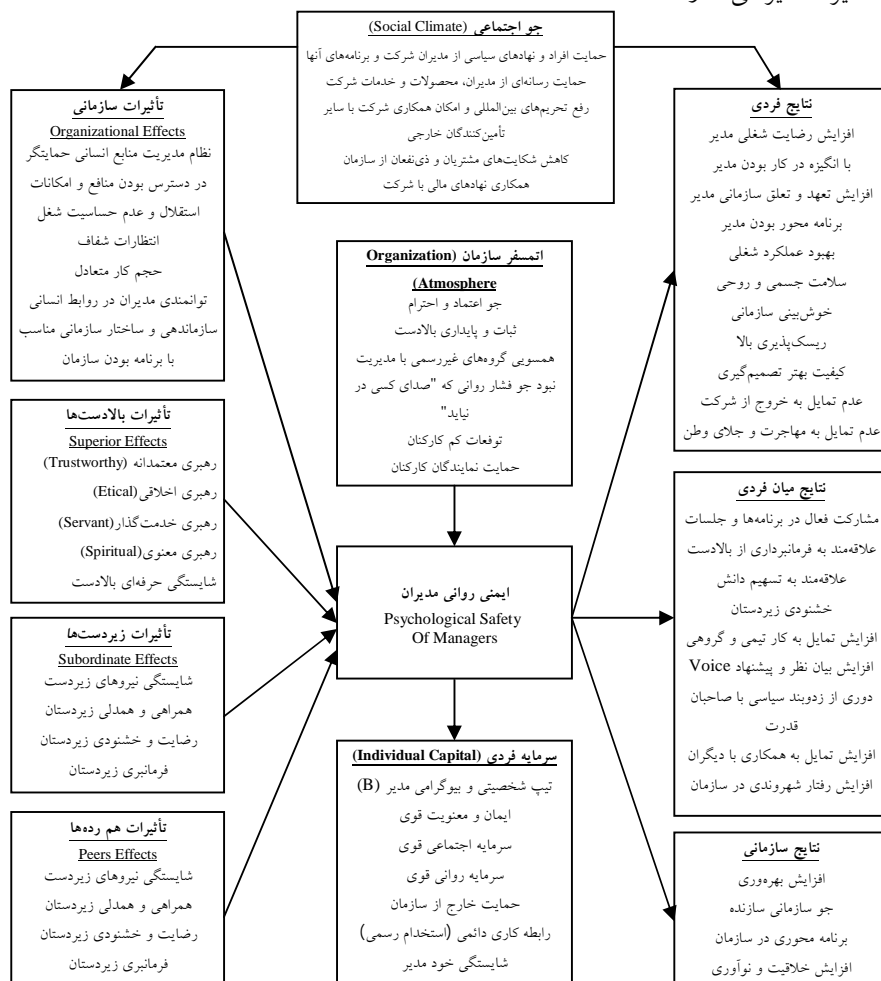
پرسنل زیردست مدیر نیز می‌توانند با همراهی، همدلی، رضایت و خشنودی خود از محیط کار و نیز فرمانبری خود از بالادست، شرایط افزایش حس ایمنی را در او فراهم کنند. البته باید به این نکته اشاره کرد که دانش، تجربه و مهارت نیروهای زیردست (یا به عبارت دیگر لیاقت و شایستگی) در انجام وظایف و اطمینان خاطر مدیر از مطلوبیت انجام کارها بر حس ایمنی روانی او مؤثر است.





## 7-4- تأثیرات هم رده‌ها

رفتار و تعامل پنهان و پیدای هم رده‌های مدیر بر حس ایمنی روانی او مؤثر می‌باشند، برای مثال می‌توان به صداقت و درستکاری هم رده‌ها، اعتماد و احترام متقابل در روابط میان فردی آنان، همکاری و مساعدت اشاره کرد. لازم به ذکر است که شایستگی حرفه‌ای هم رده‌ها از جهت آنکه بتوانند کار و وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند، نیز بر ایمنی روانی مدیران تأثیر می‌گذارد.



شکل 2. مدل پیشنهادی و پساندهای ایمنی روانی مدیران



### 7-5- جو اجتماعی

زمینه و بستر اجتماعی که سازمان در آن فعالیت می‌کند نیز روی ایمنی روانی مدیران در صنعت خودرو تأثیر می‌گذارد. منظور از جو اجتماعی، رفتار، نگرش و احساس مردم محیط اطراف ما (سازمان) است<sup>1</sup>. درباره جو اجتماعی که می‌تواند روی ایمنی روانی مدیران مؤثر باشد، می‌توان به حمایت و نهادهای سیاسی از مدیران شرکت و برنامه‌های آنها، حمایت رسانه‌ای از مدیران، محصولات و خدمات شرکت، رفع تحریم‌های بین‌المللی و امکان همکاری شرکت با سایر تأمین‌کنندگان خارجی، کاهش شکایت‌های مشتریان و ذینفعان از سازمان و همکاری نهادهای مالی با شرکت اشاره کرد.

### 7-6- اتمسفر ایمنی روانی سازمان

منظور از اتمسفر سازمان آن حس غیر قابل توصیفی است که فرد در زمان ورود به یک محیط با توجه به روح، رایحه، لحن، درجه و آهنگ صدای حاکم در آن استنباط می‌کند [16]. از جمله عواملی که اتمسفر ایمنی روانی سازمان را برای مدیران شکل می‌دهند، می‌توان به جو اعتماد و احترام در میان کارکنان و مدیران، ثبات و پایداری بالادست و مدیریت ارشد سازمان، همسویی گروه‌های غیررسمی با مدیریت، نبود جو فشار روانی که «صدای کسی در نیاید»، توقعات کم کارکنان و حمایت نمایندگان کارکنان از مدیران اشاره کرد.

### 7-7- سرمایه فردی

منظور از سرمایه فردی، مجموعه سرمایه اجتماعی و روانی و نیز ایمان، معنویت، لیاقت و شایستگی حرفه‌ای فرد است. در خصوص ایمنی روانی، عواملی چون داشتن حمایت‌های خارج از سازمان، رابطه کاری دائمی و نیز تیپ شخصیتی برون‌گرا و صبور (شخصیت نوع B) نیز جزو سرمایه فردی یک مدیر محسوب می‌شود که روی حس ایمنی روانی او مؤثر به نظر می‌رسند.



## 7-8- پیامدهای ایمنی روانی مدیران

پیامدهای ایمنی روانی مدیران را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد. این سه دسته عبارتند از نتایج فردی، نتایج میان فردی و نتایج سازمانی.

1- نتایج فردی: منظور از نتایج فردی، تأثیراتی است که حس ایمنی روانی بر رفتار، نگرش، احساسات و جسم و جان افراد می‌گذارد. این تأثیرات عبارتند از افزایش رضایت شغلی مدیر، افزایش انگیزه، افزایش تعهد و تعلق سازمانی، افزایش رغبت و تمایل به برنامه‌ریزی بلندمدت کاری مدیر، بهبود عملکرد شغلی، سلامت جسمی و روحی، خوش‌بینی سازمانی، خطرپذیری بالا، کیفیت بهتر تصمیم‌گیری، عدم تمایل به خروج از شرکت و عدم تمایل به مهاجرت و ترک تابعیت

2- نتایج میان فردی: ایمنی روانی بر رویط میان فردی افراد تأثیر دارد، این تأثیرات عبارتند از مشارکت فعال در برنامه و جلسه‌های سازمانی، علاقه‌مند به فرمانبرداری از بالادست، علاقه‌مند به تسهیم دانش، خشنودی زیردستان، افزایش تمایل به کار گروهی، افزایش بیان و نظر<sup>1</sup>، دوری از زد و بند سیاسی با صاحبان قدرت، افزایش تمایل به همکاری با دیگران، افزایش رفتار شهروندی در سازمان؛

3- نتایج سازمانی: حس ایمنی روانی در افراد دارای تأثیراتی در سطح سازمانی است. از جمله این تأثیرات می‌توان به افزایش بهره‌وری، جو سازمانی سازنده، برنامه محور شدن سازمان، افزایش خلاقیت و نوآوری در آن اشاره کرد.

## 7-9- روایی و اعتبار پژوهش

ماکسول پنج نوع روایی را در خصوص تحقیقات کیفی مطرح می‌کند که عبارتند از: روایی توصیفی<sup>۱</sup>، روایی تفسیری<sup>۲</sup>، روایی تئوریک<sup>۳</sup>، روایی تعمیم‌پذیری<sup>۴</sup> و سوگیری<sup>۵</sup> در تحقیق کیفی. در این پژوهش از روایی تفسیری (به درجه‌ای که نگرش، افکار، احساسات، نیت‌ها و

1. Voice  
2. Descriptive Validity  
3. Interpretative Validity  
4. Theoretical Validity  
5. Generalizability  
6. Bias



تجربه‌های مشارکت‌کننده به طور دقیق به وسیله محقق درک و گزارش می‌شود، ارتباط دارد و راهبرد رسیدن به آن بازخورد مشارکت‌کننده است) و نیز روایی تئوریک (که راهبرد رسیدن به آن تکثرگرایی تئوریک است و در آن محقق بررسی می‌کند که پدیده مورد مطالعه چگونه توسط تئوری‌های مختلف تشریح و تبیین شده است) [17]. از این رو، در این پژوهش از مرحله جمع‌آوری اطلاعات و انجام مصاحبه‌ها تا کدگذاری باز و نظری و انتخابی و تدوین مفاهیم و طبقه‌بندی مقوله‌ها، مقایسه مستمر<sup>1</sup> با داده‌های مراحل قبلی و بعدی انجام گرفت. در این امر مقایسه داده‌ها با داده‌ها، رویدادها با رویدادها و مقوله‌ها با مقوله‌ها انجام شد. هدف از این کار هم این است که اطمینان حاصل شود که مقوله‌ها بر داده‌ها مبتنی هستند [18]. همچنین در فرایند کدگذاری‌ها تلاش شده است که مفاهیم از متن و کلام مصاحبه‌شوندگان استخراج و ارجاع داده شود. نتیجه و مدل تهیه شده چندین بار با نظرات تک‌تک مصاحبه‌شوندگان و پس از آن سایر مدیران، متخصصان و همکاران مشارکت‌جویان مقایسه<sup>2</sup> شد و مدل مورد بازبینی قرار گرفت. با توجه به حساسیت نظری موضوع و اطمینان از روایی تئوریک، لازم به ذکر است که پژوهشگران دیگری به شیوه و نگاه متفاوتی به این موضوع پرداخته‌اند، از جمله خانم پروفیسور امی ادموندسون از دانشگاه هاروارد در مقاله خود [4] ایمنی روانی را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم می‌کند. در سطح فردی، مهمترین عامل ایمنی روانی را سبک رهبری بالادست بر می‌شمارد. در سطح سازمانی، کیفیت روابط انسانی و سرمایه اجتماعی و نیز متعهد محور بودن مدیریت منابع انسانی سازمان بیان می‌دارد. در سطح گروهی، رهبری گروه، تعاملات اجتماعی، شیوه حل مسئله و تعارضات و نیز اعتماد را موثر بر ایمنی روانی گروه می‌داند. نتیجه این امر را هم تسهیم دانش، یادگیری و درنهایت بهبود عملکرد، کیفیت تصمیم‌گیری و نوآوری بیان می‌کند. در پژوهش دیگری که به شیوه فراتحلیل در سال 2017 در خصوص ایمنی روانی به وسیله فرازیبر و همکارانش [19] انجام شد، عوامل مؤثر بر ایمنی روانی افراد را به عوامل فردی (شامل شخصیت پیش‌فعال، هیجان‌های پایدار، مشتاق در کسب تجربه و علاقه‌مند به یادگیری)، عوامل رهبری (شامل اعتماد رهبر، سبک رهبری جامع و رهبری تحول‌آفرین)، عوامل شغلی (شامل خودمختاری در شغل، وابستگی شغل به سایر

1. Constnt Comparative Data Analysis  
2. Member Check



مشاغل، شفاف بودن نقش) و در نهایت بستر حمایتی محیط کار (شامل حمایت هم رده‌ها) تقسیم‌بندی می‌کنند. نتیجه وجود ایمنی روانی در افراد را هم دل‌بستگی سازمانی، عملکرد بهتر شغلی، تسهیم دانش، رفتار شهروندی، اظهار نظر، یادگیری، خلاقیت، تعهد و رضایت بیان می‌کنند. آنا بورنمیسزا [20] در دانشگاه لاند<sup>1</sup> سال 2013 پژوهشی انجام داد که در آن به رابطه ایمنی روانی و خلاقیت پرداخت. او به این نتیجه دست پیدا کرد که احساس ایمنی روانی روی میزان تحمل ابهام از یک طرف و از طرف دیگر روی سرزندگی و شوخ‌طبعی افراد تأثیر گذاشته و این دو باعث افزایش خلاقیت در افراد می‌شوند. در پژوهش دیگری سال 2015، سه تن از پژوهشگران دانشگاه آژورس<sup>2</sup> در پرتغال بین احساس ایمنی روانی و سکوت سازمانی تحقیق کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که افراد وقتی احساس ایمنی روانی نمی‌کنند، از اظهار نظر و بیان عقاید خود اجتناب می‌کنند [21].

## 8- نتیجه‌گیری

حس ایمنی کالایی نیست که بتوان در هر لحظه و با یک مبلغی معین آن را خریداری کرد، بلکه ایمنی محصول یک فرایند طولانی و زمان‌بر و چند وجهی است. ایمنی روانی در سازمان‌ها متأثر از ترکیب رفتارهای افراد مختلف در درون سازمان نسبت به یکدیگر است. این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها (به‌خصوص دولتی و عمومی) کمک کند تا درک بهتری از علل و پیامدهای حس ایمنی و نا ایمنی روانی مدیران خود پیدا کرده و متعاقب آن فضای مطلوب‌تری را برای سازمان فراهم کنند. باید توجه کرد که حس ایمنی روانی مدیران و امنیت شغلی آنان نسبت به سایر کارکنان پایین‌تر است و بیشتر از سایرین در خطر و تهدید قرار دارند [22]. از طرف دیگر، نوع واکنش آنها نسبت به حس ایمنی یا عدم آن از اهمیت زیادی برای سازمان برخوردار است. مدیران وقتی احساس نا ایمنی روانی می‌کنند، رفتارهای متفاوتی در پیش می‌گیرند. از رفتارهای سیاسی گرفته تا ترک سازمان و جلالی وطن و گاهی اوقات کم‌کاری و کاهش کیفیت آن و گاهی هم سوء استفاده از منابع و اختیارات سازمانی خود. از

1. Lund University  
2. Azores



این رو در پژوهش حاضر تلاش شد که به بررسی پیش‌آیندها و پس‌آیندهای موضوع حس ایمنی ایمنی روانی مدیران پرداخته شود. از طرف دیگر، حس ایمنی یا نا ایمنی روانی، یک حس فراگیری است و در سازمان شیوع پیدا می‌کند [23]. در واقع آدم‌ها هر حسی که در این خصوص دارند، به دیگران منتقل می‌کنند و مدیران عالی‌رتبه و متولیان حوزه منابع انسانی باید متوجه این امر باشند. نکته مهم آن است که با توجه به مدل ارائه شده (که در بخش روایت مدل به تشریح آن پرداخته شد) هر فردی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و سرمایه فردی خود و نیز موقعیت شغلی و محیط انسانی سازمان و نوع و سطح روابط خود با دیگران روی نقطه‌ای از طیف احساس ایمنی یا نا ایمنی روانی قرار می‌گیرد و مدیران عالی سازمان و متولیان حوزه منابع انسانی می‌توانند با ایجاد تغییراتی بر عوامل مؤثر روی ایمنی روانی مدیران، موقعیت احساسی و ادراکی آنان را روی این طیف تغییر دهند.

## 9- پیشنهادها

همان‌طور که از نتایج این پژوهش و سایر پژوهش‌ها استنباط می‌شود، ایجاد جو و فضای ایمنی روانی در سازمان موجب افزایش انگیزه، تعهد، تعلق سازمانی، بهبود عملکرد، کارایی و محیطی شاداب، خلاق و یادگیرنده می‌شود. برای ایجاد چنین فضایی در سازمان پیشنهاد می‌شود که در محیط سازمان فرهنگ اعتماد و احترام متقابل و انصاف و جو احترام و و نزاکت و مهر و محبت کردن به یکدیگر ترویج شود. مدیران نیز در سلسله مراتب سازمانی، به توسعه خود و افزایش دانش و مهارت رهبری خویش توجه بیشتری کنند. برنامه‌های آموزش مدیران و کارکنان در جهت ارتقای دانش آنان جدی گرفته شده و تعادل کار و زندگی رعایت شود.

## 10- منابع

- [1] Maslow A. H. (1942) "The dynamics of psychological security-insecurity", *Journal of Personality*, 10 (4): 331-344.
- [2] Keegan S. M. (2015) "The psychology at fear in organizations, How to transform Anxiety into Well- Being, Productivity and innovation", London: *Kogan Page*.



- [3] Fenniman A. (2010) "Understanding each other at work: An examination of the effects of perceived empathetic listening on psychological safety in the supervisor subordinate relationship", *Unpublished Dissertation, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University*.
- [4] Amy C. Edmondson, Zhike lei (2014) "Psychological safety: The history, renaissance and future of an interpersonal construct," *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, p. 23.
- [5] Newman A., Danohue R., Eva N., (2017) "Psychological safety: A systematic review at literature ", *Human Resource Management Review*, 7(3):1.
- [6] Kahn A. William (1999) "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- [7] مشیری م. (1388) «فرهنگ زبان فارسی، الفبایی - قیاسی» تهران: نشر سروش، ص. 107.
- [8] صدری افشار غلامحسین (1387) «فرهنگ معاصر فارسی» تهران: نشر معاصر، ص. 167.
- [9] Burns A., McDermid J., Dobson J. (1992) "On the meaning of safety and security", *The Computer Journal*, 35(1): 3-15.
- [10] Zhang Y., Fang Y., Keewei K., Chen H. (2010) "Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities", *International Journal of Information Management*, 30 (5): 427.
- [11] Maslow A.H, Elisa Hirsh, Marcella Stein, Irma Honigmann (1945) "A Clinically Derived Test for Measuring Psychological Security-Insecurity", *Journal of General Psychology*, 33 (1): 21-41.
- [12] دانایی‌فرد حسن، اسلامی آذر (1390) «کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی»، تهران: نشر دانشگاه امام صادق، صص. 90-91.
- [13] Creswell John W. (2012) "Educational research, planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research", NY: Pearson.
- [14] دانایی‌فرد حسن، الوانی سید مهدی، آذر عادل (1391) «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع»، تهران: نشر صفار.
- [15] Alberti-Alhtaybat Larisa Von, Al-Htaybat Khaldoon (2010) "Qualitative accounting research: An account of glaser's grounded theory", *Journal of Qualitative Research in Accounting and Management*, 7 (2): 218.
- [16] Julmi Christian (2016) "The concept of atmosphere in management and organization studies", *Organizational Aesthetics*, 6 (1): 5.



- [17] فقیهی ابوالحسن، علیزاده محسن (1384) «روایی در تحقیق کیفی»، مجله فرهنگ مدیریت، 3 (9): 10-14.
- [18] بازرگان عباس (1393) «مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته»، تهران: نشر دیدار، ص. 116.
- [19] Frazier M.L, Fainshmidt S., Klinger RL., Pezeshkan A., Vracheva V. (2017) "Psychological safety: A meta analytic review and extension", *Journal at Personal Psychology*, (70)1: 113-165.
- [20] Bornemisza Anna (2013) "Creativity and psychology safety", *Unpublished Thesis*, Lund University, Department Psychology.
- [21] Pacheco D C., Moniz A. I., Calderia S N. (2015) "Silence in organizations and psychological safety :A literature review", *European Scientific Journal*, ISSN: 1857 – 7881. pp. 293-308
- [22] Roskies Ethel (1990) "Job insecurity in managers: Antecedents and Consequences", *Journal of Organizational Behavior*, 11(5): 345.
- [23] Soares Andre Escorcio, Lopes Miguel Pereira (2014) "Social networks and psychological safety: A model of contagion", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5): 995.