

## ارائه مدل سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی به منظور کاهش تخلفات

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی به منظور کاهش تخلفات بود. روش تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی به روش داده بنیاد (مدل سیستماتیک اشتراوس و کوربین) است که از نظر هدف بنیادی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل خبرگان آشنا با ابعاد و مؤلفه‌ها و معیارهای سوت زدن سازمانی است که شامل پژوهشگران اساتید دانشگاهی (حداقل دو پژوهش در زمینه اخلاق سازمانی، سوت زدن سازمانی، افشاگری سازمانی و سایر متغیرهای مرتبط) و مدیران حال حاضر و سابق سازمان‌های ورزشی (باسابقه مدیریتی بیش از ۵ سال) می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا نظری انتخاب شده‌اند (۲۱ نفر). تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت کدگذاری باز، محوری و گزینشی از رویکرد کیفی گراند تئوری (تئوری زمینه‌ای) استفاده شد و با تحلیل مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. بر اساس کدهای باز شناسایی شده، کدهای محوری شکل گرفتند و به کمک کدگذاری انتخابی مدل نظری توسعه پیدا کرد، سپس مدل پارادایمی با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. الگوی سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی به منظور کاهش تخلفات، متأثر از شرایط علی (سازمانی، فردی، شغلی، ارتباطی، ماهیت تخلف و سبک رهبری) و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (مدیریتی و بازدارنده) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و زیرساخت‌ها و امکانات) و شرایط مداخله‌گر (محیطی و ترس از عواقب سوت زدن) می‌باشد، می‌تواند منجر به پیامدهایی جهت دستیابی به اهداف سازمان‌های ورزشی گردد. توسعه فرایند سوت زنی می‌تواند زمینه بهبود شفافیت، توسعه رفتارهای اخلاقی و ارتقاء عملکرد سازمانی می‌شود، لذا برنامه ریزی در این زمینه بسیار حائز اهمیت است.

**واژه‌های کلیدی:** افشاگری سازمانی، فساد، اخلاق سازمانی، جرائم اداری.

## **Presenting the organizational whistle-blowing model in sports organizations in order to reduce violations**

### **Abstract**

The purpose of this research was to present the organizational whistle-blowing model in sports organizations in order to reduce violations. The current research method is based on a qualitative approach to the foundational data method (Strauss and Corbin's systematic model), which was conducted in the field in terms of the fundamental purpose and in terms of data collection. The statistical population of this research includes experts who are familiar with the dimensions and components and criteria of organizational whistle-blowing, including university professor researchers (at least two studies in the field of organizational ethics, organizational whistle-blowing, organizational disclosure and other related variables) and current and former managers of organizations. sports (with management experience of more than 5 years) who were selected by purposeful or theoretical sampling (21 people).

The qualitative approach of grounded theory was used for open, central and selective coding in data analysis and open coding was done by analyzing the interviews. Based on the identified open codes, the central codes were formed and the theoretical model was developed with the help of selective coding, then the paradigm model was approved by the opinion of experts. Organizational whistle-blowing pattern in sports organizations in order to reduce violations, affected by causal conditions (organizational, individual, occupational, communication, nature of violation and leadership style) and taking into account extractive strategies (management and prevention) that are affected by background conditions (organizational structure) rules and regulations and infrastructures and facilities) and intervening conditions (environment and fear of the consequences of blowing the whistle), can lead to consequences for achieving the goals of sports organizations. The development of the whistle-blowing process can improve transparency, The development of ethical behaviors and the improvement of organizational performance, therefore, planning in this field is very important.

**Key words:** organizational disclosure, corruption, organizational ethics, administrative crimes.



## مقدمه

یک سازمان برای اینکه اخلاقی عمل کند، باید فعالیت‌های خود را بر اساس رفتار مطلوب ترسیم کند و کارکنان بر اساس این رفتار مطلوب، کارها و فعالیت‌ها را بدون نقض قانون و با اجتناب از شیوه‌های غیراخلاقی انجام دهند (تریپرماتا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). اصول و قواعد اخلاقی رفتارهای مطلوبی را رشد می‌دهد که بدون نقض قانون و با اجتناب از شیوه‌های غیراخلاقی انجام‌وظیفه می‌کند. اصول و قواعد اخلاقی رفتار اجتماعی مسئولانه را می‌پروراند که افراد را متعهد به صداقت و عدالت را رشد می‌دهد. استراتژی اخلاقی و ارزش‌های همراه با آن موجب حفظ کارکنان، وفاداری کارکنان، تأثیر مثبت بر سازمان، تأثیر مثبت بر شهرت سازمان و عملکرد موفق آن خواهد شد (پور صمیمی و همکاران، ۱۴۰۰).

بی‌یان<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) می‌گوید، اخلاق به‌عنوان انجام کار درست باعث جلوگیری از آسیب رساندن به احساسات کارکنان سازمان می‌شود. ارزش‌ها و استراتژی‌های اخلاقی احساس مسئولیت و صادقانه‌ای را به همراه دارد که به سازمان نشان می‌دهد که انجام چه کاری درست است و چه کاری نادرست و حتی تصمیم‌های آنان را در این رابطه هدایت می‌کند. داشتن رفتار مطلوب با کارکنان، عمل مطلوب آنان، تصمیم مطلوب آنان همه و همه منجر به وفاداری آنان خواهد شد (بی‌یان، ۲۰۱۸).

ماهاپاترا و مانیشل<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان "استراتژی‌ها در دنیای سازمان" اذعان می‌دارند که سازمان‌ها صرف‌نظر از ساختار و تشکیلاتی که دارند اولویت بالایی را برای استراتژی‌های اخلاقی به‌خصوص در تصمیم‌گیری قرار می‌دهند. به این دلیل که استراتژی‌های اخلاقی بر سیاست‌ها و رویه‌های سازمان اثر مثبت می‌گذارد و سیستم اجتماعی سازمان را بر اساس ارزش‌های اخلاقی بنا می‌کند و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را بالا می‌برد و توانسته از رفتارهای منفی، مجرمانه در داخل سازمان جلوگیری کند.

بسیاری از سازمان‌ها در پی رسیدن به محیط کاری ایده‌آل و عاری از خطا و اشتباه هستند و نهایت تلاش خود را جهت جلوگیری از بروز خطا، اشتباه و اعمال غیرقانونی و غیراخلاقی انجام می‌دهند. واقعیت این است که این امر به‌طور کامل امکان‌پذیر نیست. در واقع سازمان‌ها در پی یافتن راه‌هایی جهت افزایش ابتکار و فعالیت بیشتر در کار و نیز کاهش نگرش‌های منفعلانه و رفتارهای انحرافی هستند (بیجورکلو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). وجود کدها و استانداردهای اخلاقی مکتوب در سازمان، به‌عنوان رایج‌ترین ابزار برای جلوگیری از تخلفات سازمانی، بدون

---

۱ Tripermata

۲ Bean

۳ Mahapatra & Manisha

۴ Bjorkelo

توجه به سایر فرآیندهای کنترلی در سازمان، مفید و مؤثر واقع نشده است (دونی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، چراکه اکثر سازمان‌ها همچنان با انواع مختلفی از فساد مواجه هستند. در نتیجه کشف و اصلاح این خطاها برای سازمان‌ها بسیار مفید خواهد بود و از این رو کارکنان یکی از منابع مهم و بحرانی در کشف اشتباهات و تخلفات سازمانی به شمار می‌روند. سازمان‌ها اقدامات مختلفی در این زمینه انجام می‌دهند که یکی از این راهکارها افشاگری یا سوت سازمانی است که قادر است به کشف و گزارش خطا منجر شود (یوس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ ناسوانترا و همکاران، ۲۰۲۲).

سوت‌زنی سازمانی<sup>۳</sup> از جمله مفاهیم و موضوعات نوین مدیریتی است که از سال‌ها ۱۹۸۰ در علم سازمان و مدیریت مورد استفاده قرار گرفته است. امروزه این پدیده به‌عنوان یک سرمایه سازمانی، ابزاری است حاصل اعتماد سازمانی که مستلزم توانمندسازی کارکنان از طرق مختلف و ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و بسترسازی فرهنگی مناسب است (زکریا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، سبک رهبری، توانایی‌های کافی کارکنان، مهارت‌ها، دانش و علاقه به شرکت در تصمیمات سازمانی در کارکنان اثر مثبت دارد. سوت‌زنی سازمانی نقش بسیار مهمی در افزایش شفافیت سازمان‌ها دارد (اونیانگو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). در سازمان‌ها، فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی، توسط برخی از افراد شکل می‌گیرد که بعضاً در پوشش‌های مختلف و به‌دوراز چشم نهادهای نظارتی و به‌صورت پنهان انجام می‌شود. جلوگیری از این‌گونه رفتارها، مستلزم وجود افرادی است که به افشای این تخلفات می‌پردازند. این افراد در ادبیات مدیریت به‌عنوان افساگر یا سوت‌زن معرفی می‌شوند.

افشا کردن فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی درون سازمانی توسط افراد مسئول برون یا درون سازمانی، برای هدایت سازمان به سمت آرمان‌ها و رسالت‌های آن است. سازمان‌هایی که در آن انسجام و اتحاد سازمانی و حفظ و ارتقای شهرت و تصویر ذهنی در اولویت امور قرار دارند، نیازمند باز گذاشتن راهی است که از طریق آن کارکنان، شرکا، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سهامداران و سایر ذی‌نفعان بتوانند رفتارها و اعمالی را که متناقض با رفتارها و اعمال تعریف‌شده سازمان است، گزارش دهند (کیوون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). هدف از سوت‌زنی، فراخوان افراد دارای قدرت برای توجه به موضوعی غیراخلاقی و غیرقانونی است که احتمالاً از نظر آن‌ها پنهان

---

۱ Downe

۲ Uys

۳ Organizational Whistleblowing

۴ Zakaria

۵ Onyango

۶ Kwon

مانده است. سوت‌زنی سبب می‌شود که در سازمان‌ها، جلوی خرافکاری یا تصمیم‌های اشتباه گرفته شود (اسماعیل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

اصطلاح سوت‌زنی از رفتار مأموران پلیس اقتباس شده است؛ بدین معنی که زمانی که پلیس تخلفی همچون نزاع خیابانی، دزدی و... مشاهده می‌کند در سوت خود می‌دمد تا همه مردم و سایر افسران پلیس برای آگاهی از محل وقوع جرم خبردار شوند. طبق تعاریف رایج «سوت‌زن» در اصطلاح به کسی اطلاق می‌شود که در درون یک سازمان کار می‌کند و خرافکاری‌های آن را افشا می‌کند. این تخلفات می‌تواند شامل انواع رفتارهای غیرقانونی و غیراخلاقی مدیران و کارکنان یک سازمان؛ از قبیل تقلب، رانت، رشوه، احتکار، تولید محصول غیر ایمن و نقض قوانین یا مقررات باشد (پردانا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). سوت زدن را می‌توان نوعی فراخوان عمومی برای مطلع کردن افراد از محل وقوع جرم تلقی کرد و هدف سوت‌زن نیز جلوگیری از آسیب رساندن بیش از پیش به افراد جامعه، سازمان‌ها و نهادهای عمومی است. همچنین سوت‌زن فردی است که هر نوع فعالیت غیرقانونی و غیراخلاقی در یک سازمان خصوصی یا عمومی را افشا می‌کند. موضوعاتی همچون تخطی از سیاست‌های رسمی، تخطی از قانون، مقررات، تهدید منافع عمومی، امنیت ملی و همچنین تقلب و فساد از تخلفاتی است که سوت‌زن‌ها می‌توانند آن را افشا کنند (پرویتالی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال یو و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان تحلیل عوامل مؤثر در بروز رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان مشخص نمودند که خودشیفتگی نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای غیراخلاقی سازمان یار دارد. لیان و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان بررسی پیامدها و راهکارهای کنترل مسائل غیر اخلاقی در سازمان مشخص نمودند که یادگیری اجتماعی می‌تواند سبب کنترل رفتارهای غیراخلاقی سازمان یار می‌گردد. دانژن و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان ویژگی‌های شخصیتی مؤثر بر افشاگری دریافتند که افراد برخوردار از وجدان بالاتر و نوع‌دوستی قویتر ر به احتمال بیشتری درگیر فرایند سوت‌زنی خواهند شد. الونا (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر فرایند افشاگری اظهار کردند که علاوه بر عوامل فرهنگی، عوامل ساختار سازمانی نیز در فرایند افشاگری مؤثر است و تأثیر این عامل را بر افشاگری مثبت ارزیابی کرد.

با توجه به فراوانی و شیوع بسیار زیاد تخلفات اداری و سازمانی که منجر به کاهش احترام به قانون اساسی و منشور اخلاقی، زایل کردن حکومت اداری مطلوب و دموکراسی، کاهش فرصت‌های سالم و پیشرفت برای افراد، مؤسسات و سازمان‌ها می‌شوند و اینکه زمان و انرژی به‌جای صرف شدن برای دستیابی به اهداف، وقف ایجاد

---

۱ Ismail

۲ Perdana

۳ Previtali

شکاف در سیستم می‌شوند، لزوم توجه به اخلاق در انگیزه و چارت وظیفه‌ای مدیران و کارکنان اهمیت فراوانی دارد. دلایل دیگری که اهمیت انجام این پژوهش را برجسته کرده است، شیوع گوناگونی معضلات اخلاقی و تنوع فسادهای اداری است که در شاخه‌های فراوانی مانند استفاده غیرمجاز از شئون و موقعیت شغلی، ایجاد نارضایتی در ارباب رجوع، اسراف و تجمل‌گرایی و برگزاری گردهمایی‌های پرهزینه، اخذ پورسانت و هدیه، استفاده غیرمجاز از امکانات و اموال دولتی و عمومی، اشتغال به تحصیل در وقت اداری، اعطای تسهیلات برخلاف قوانین و مقررات (نقض قوانین و مقررات)، اعمال و رفتار خلاف شئون اداری، اخذ وجه یا مال برخلاف قوانین و مقررات، افشای اسرار و اسناد محرمانه اداری، ایجاد تعهد بر ذمه دولت برخلاف مقررات، تصرف غیرمجاز در اموال و وجوه دولتی و عمومی، تصدی بیش از یک شغل، به‌کارگیری بازنشستگان در دستگاه‌های دولتی، تنظیم دفاتر غیرواقعی، کم‌کاری یا سهل‌انگاری در انجام وظایف محول شده، تسامح در حفظ اموال، اسناد و وجوه دولتی، ایراد خسارت به اموال دولتی، عدم رعایت قوانین و ضوابط در انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان، سهل‌انگاری مدیران و عدم گزارش تخلفات کارمندان تحت امر و رعایت نکردن قوانین و مقررات است که تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی را بیمار ساخته است. در این راستا سازمان‌های ورزشی با افزایش این معضلات اخلاقی که ریشه در نبود و کمرنگ‌تر شدن ارزش‌های واقعی اخلاقی دارند، مواجه هستند که به دلیل گستردگی دامنه خدمات با پدیده تخلفات سازمانی روبرو هستند و راهکارهای کاهش آن‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کمک کند و لذا این پژوهش در پی به این سؤال است که مدل سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی چگونه است و تأثیر آن در کاهش تخلفات چه میزان می‌باشد؟

### روش‌شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گرند تئوری<sup>۱</sup> انجام شده است. روش گرند تئوری معمولاً به سه شیوه سیستماتیک، نوحاسته و سازگارا (ساخت گرایانه) اجرا می‌شود. در تحقیق حاضر از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین<sup>۲</sup> نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش دارای ۶ بعد اصلی است: شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان آشنا با ابعاد و مؤلفه‌ها و معیارهای سوت زدن سازمانی است که شامل پژوهشگران اساتید دانشگاهی (حداقل دو پژوهش در زمینه اخلاق سازمانی، سوت زدن سازمانی، افشاگری

۱. Grounded Theory

۲. Strauss & Corbin

سازمانی و سایر متغیرهای مرتبط) و مدیران حال حاضر و سابق سازمان‌های ورزشی (باسابقه مدیریتی بیش از ۵ سال) می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا نظری انتخاب شده‌اند. لیست تقریبی از جامعه آماری تهیه شد که شامل ۳۱ نفر بودند. سپس با آن‌ها مکاتباتی صورت گرفت و از این تعداد، ۲۵ نفر اعلام آمادگی نمودند. سپس به ترتیب لیست، با آن‌ها مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها در برخی موارد به صورت حضوری و در سایر موارد به دلیل همه‌گیری ویروس کرونا و دوری مسافت به صورت فایل متنی از طریق ارسال ایمیل، در واتساپ و یا تلگرام و برخی نیز به صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۱ مصاحبه).

برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شده است. همچنین در این پژوهش از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته شده استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	مصاحبه‌شونده ۲	۳۵	۱۵	۵	۸۵/۷٪
۲	مصاحبه‌شونده ۶	۴۸	۲۰	۸	۸۳/۳٪
۳	مصاحبه‌شونده ۱۵	۵۶	۲۳	۱۰	۸۲/۱٪
	کل	۱۳۹	۵۸	۲۳	۸۳/۴٪

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار پژوهش به ثبت رسیده است برابر ۱۳۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۵۸ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۳ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۳/۴ درصد است. با

توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه
P۱	زن	۳۵	دکتری	استاد	P۱۲	مرد	۴۰	دکتری	۴۰
P۲	مرد	۵۵	دکتری	مدیر	P۱۳	مرد	۵۱	دکتری	۵۱
P۳	مرد	۴۵	دکتری	استاد	P۱۴	زن	۳۵	دکتری	پژوهشگر
P۴	مرد	۴۰	دکتری	استاد	P۱۵	زن	۳۸	دکتری	۳۸
P۵	مرد	۵۸	کارشناسی ارشد	مدیر	P۱۶	زن	۴۳	دکتری	۴۳
P۶	مرد	۵۵	دکتری	استاد	P۱۷	مرد	۵۱	دکتری	۵۱
P۷	مرد	۴۶	دکتری	استاد	P۱۸	مرد	۵۳	دکتری	۵۳
P۸	مرد	۳۴	دکتری	استاد	P۱۹	مرد	۵۸	دکتری	۵۸
P۹	مرد	۳۹	دکتری	مدیر	P۲۰	مرد	۵۲	دکتری	مدیر
P۱۰	زن	۴۴	دکتری	استاد	P۲۱	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	کارشناسی ارشد
P۱۱	مرد	۲۹	دکتری	پژوهشگر					

### کدگذاری باز و محوری:

در بخش کدگذاری نخست همه مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها فرآیند کدگذاری آغاز گردید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات

<sup>۱</sup> . Kavel



و نیز با استفاده از نظر متخصصین تعداد ۶ سؤال به عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط تعداد ۱۱۱ کد در قالب ۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل گراندتئوری سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی به منظور کاهش تخلفات شناسایی شدند. در ادامه، کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها در هر ۶ بعد اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین، به صورت مجزا ارائه شده است.

شرایط علی:

### جدول ۳. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
حمایت و حفاظت سازمانی	حمایت و حفاظت	۱. سطح حمایت مدیران ارشد از سوت زن	P۱, P۲, P۵, P۱۶
		۲. حفاظت از هویت فرد سوت زن	P۲, P۸, P۱۱, P۱۲, P۱۹
	سیستم حفاظت از هویت	P۳, P۵, P۷, P۱۵, P۱۸	
عدالت سازمانی	عدالت	۴. عدالت رویه‌ای	P۲, P۴, P۵, P۶, P۱۵
		۵. عدالت تعاملی	P۱, P۳, P۶, P۱۴
	عدالت توزیعی	P۱, P۳, P۴, P۱۰, P۱۳, P۱۷	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	۷. وجود فرهنگ سازمانی برخورد با تخلفات سازمانی	P۲, P۴, P۶, P۱۵, P۱۹
		۸. نوع فرهنگ سازمانی رایج در سازمان (فرهنگ ادهوکرایی، قبیله‌ای، سلسله‌مراتبی و بازاری)	P۱, P۲, P۴, P۶, P۱۵, P۲۰
	وجود فرهنگ سازمانی حمایت‌گر	P۲, P۳, P۵, P۱۳, P۱۷	
ویژگی‌های سازمان	ویژگی‌های سازمان	۱۰. بودجه سازمانی	P۱, P۲, P۱۱, P۲۱
		۱۱. سطح تراکشن مالی	P۳, P۷, P۸, P۱۱, P۱۹

P۱, P۲, P۴, P۹, P۱۶	۱۲. تعداد قراردادهای ورزشی	
P۲, P۳, P۵, P۱۵	۱۳. تعداد کارکنان سازمان	
P۱, P۳, P۶, P۱۰, P۱۷	۱۴. تعداد مدیران ستادی سازمان	
P۱, P۳, P۵, P۸, P۱۶, P۱۹	۱۵. تعداد بخش‌های سازمان	
P۱, P۲, P۴, P۷, P۱۲, P۱۸	۱۶. اندازه سازمان	
P۱, P۶, P۷, P۹, P۱۷, P۱۸	۱۷. تحمل	
P۱, P۲, P۴, P۹, P۱۱, P۱۶	۱۸. اعتماد	سرمایه اخلاقی
P۱, P۳, P۴, P۱۴, P۱۵, P۲۰	۱۹. احترام متقابل	
P۱, P۷, P۱۵	۲۰. صبر	
P۲, P۶, P۷, P۹, P۱۳, P۲۱	۲۱. سن	
P۱, P۶, P۱۳	۲۲. تحصیلات	فردی
P۲, P۸, P۱۰, P۱۲, P۱۶, P۲۱	۲۳. جنسیت	ویژگی‌های فردی
P۳, P۴, P۱۴, P۱۶	۲۴. سطح درآمد	
P۱, P۳, P۶, P۱۴	۲۵. تأهل	
P۲, P۴, P۵, P۸, P۱۱, P۱۸, P۱۹	۲۶. ، ترس و اضطراب	ویژگی‌های شخصیتی
P۱, P۳, P۷, P۱۵, P۱۹	۲۷. مثبت اندیشی	

P۱, P۳, P۸, P۱۷, P۲۰	۲۸. عزت نفس	
P۲, P۴, P۶, P۹, P۱۶	۲۹. برون‌گرایی / درون‌گرایی	
P۱, P۲, P۴, P۱۰, P۱۵	۳۰. کانون کنترل	
P۲, P۶, P۹, P۱۳	۳۱. رفتار شهروندی سازمانی	
P۱, P۹, P۱۲, P۱۸	۳۲. شجاعت	
P۱, P۲, P۵, P۱۳, P۱۷	۳۳. سطح پایبندی به اخلاق	
P۶, P۸, P۹, P۱۷	۳۴. سطح معنویت	
P۲, P۴, P۶, P۸, P۱۵, P۱۶	۳۵. دین‌داری	ویژگی‌های رفتاری
P۱, P۳, P۹, P۱۵, P۲۱	۳۶. ریسک‌پذیری	
P۲, P۴, P۶, P۱۳, P۱۷	۳۷. ورزشکار بودن	
P۳, P۶, P۸, P۹, P۱۲, P۱۵	۳۸. صداقت و درستکاری	
P۱, P۱۰, P۱۱, P۱۹	۳۹. رضایت شغلی	
P۲, P۴, P۶, P۷, P۱۴, P۱۸	۴۰. تعهد شغلی	
P۲, P۴, P۵, P۷, P۱۶, P۱۹	۴۱. سطح کار تیمی	شغلی
P۱, P۲, P۹, P۱۵, P۱۸	۴۲. عدم وابستگی شغلی	
P۴, P۱۱, P۱۲, P۱۷	۴۳. سابقه شغلی	

P۵, P۹, P۱۲, P۱۷	۴۴. رتبه شغلی	
P۳, P۴, P۸, P۹, P۱۶	۴۵. جایگاه شغلی	
P۱, P۲, P۶, P۱۵	۴۶. انگیزه شغلی	
P۲, P۴, P۷, P۱۵	۴۷. ارتباطات سازمانی	
P۴, P۶, P۹, P۱۶	۴۸. شبکه‌های ارتباطی	ارتباطی
P۹, P۱۱, P۱۲, P۱۷	۴۹. ویژگی تخلف	
P۳, P۴, P۸, P۱۷	۵۰. شدت تخلف	
P۱, P۲, P۹, P۱۰, P۱۳, P۱۹	۵۱. جنبه عمومی تخلف	ماهیت تخلف
P۱, P۴, P۶, P۸, P۱۷, P۲۰	۵۲. جنبه فردی تخلف	
P۲, P۴, P۵, P۸, P۱۵	۵۳. رهبری کارزماتیک	
P۱, P۳, P۷, P۱۴	۵۴. رهبری استبدادی	
P۵, P۷, P۸, P۹	۵۵. رهبری مشارکتی	سبک رهبری
P۲, P۳, P۱۰, P۱۶, P۲۱	۵۶. رهبری تحول‌گرا	

نتایج نشان داد که ۵۶ کد مفهومی، ۶ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط علی مؤثر بر سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

#### جدول ۴. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل زمینه‌ای

مقوله‌ها	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
ساختار	۱. سلسله‌مراتب سازمانی	P۱, P۵, P۶, P۱۳, P۱۶, P۱۹
سازمانی		

P۲, P۵, P۶, P۱۸	۲. سطح افقی بودن ساختار سازمانی	
P۶, P۷, P۹, P۱۷	۳. مقررات حمایت از سوت زن در سازمان‌های ورزشی	
P۱۰, P۱۱, P۲۱	۴. میزان پابندی مدیران به مقررات سازمان‌های ورزشی	قوانین و مقررات
P۲, P۵, P۹, P۱۶	۵. میزان اهمیت سوت زنی در قوانین سازمانی سازمان‌های ورزشی	
P۶, P۸, P۱۰, P۱۷, P۲۰	۶. مشخص بودن جرائم اعمال خلاف سازمانی در قوانین سازمان‌های ورزشی	
P۱۱, P۱۳, P۱۵, P۱۸, P۱۹	۷. وجود راه‌های ارتباطی در دسترس (بی واسطه) با مدیر برای افشاگری	
P۳, P۵, P۷, P۱۷	۸. وجود راه‌های ارتباطی مخفی با مدیر برای افشاگری	زیرساخت‌ها و امکانات
P۱, P۵, P۸, P۱۶, P۲۱	۹. وجود درهای صداگیر برای درز نکردن صدا به بیرون	

نتایج نشان داد که ۹ کد مفهومی و ۳ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر بر سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

#### جدول ۵. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل مداخله‌گر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
		۱. وضعیت اقتصادی جامعه	P۳, P۶, P۸, P۱۷
	اقتصادی	۲. وضعیت تورم	P۱, P۲, P۶, P۱۱, P۱۹
محیطی		۳. بودجه ضعیف سازمان‌های ورزشی	P۳, P۷, P۸, P۱۳, P۱۸
	سیاسی	۴. وضعیت مبارزه با فساد اداری در قوانین کشوری	P۲, P۷, P۹, P۱۴, P۱۷

P۱, P۳, P۸, P۱۳	۵. قوانین کلی کشور در حوزه پولشویی
P۳, P۶, P۸, P۱۶, P۲۰	۶. ارائه ندادن آمار میزان جرائم (فساد) اداری در کشور به دلیل مسائل سیاسی
P۲, P۴, P۵, P۸, P۱۷, P۲۱	۷. حضور افراد سیاسی در سازمان‌های ورزشی
P۱, P۴, P۹, P۱۶	۸. وضعیت جامعه در برخورد با جرائم
P۴, P۶, P۷, P۸, P۱۴, P۱۹	۹. میزان حمایت جامعه (خارج از سازمان) از افراد سوت زن
P۳, P۴, P۹, P۱۳, P۱۸	۱۰. میزان فراگیری عمل سوت زنی در سطح جامعه در بخش‌های مختلف
P۱, P۳, P۷, P۱۴, P۲۰	۱۱. ترد شدن از سوی همکاران
P۴, P۶, P۸, P۱۴, P۲۱	۱۲. منفور شدن در سازمان
P۳, P۶, P۹, P۱۶, P۱۹	۱۳. ارتقا نگرفتن در سازمان
P۴, P۶, P۹, P۱۷, P۲۰	۱۴. نگرفتن پست‌های مهم در سازمان

ترس از عواقب سوت زنی

نتایج نشان داد که ۱۴ کد مفهومی، ۲ مقوله اصلی و ۳ مقوله فرعی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر مؤثر بر سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی کرمانشاه می‌باشد.

جدول ۶. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی راهبردهای مؤثر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها	کد مصاحبه‌شوندگان
		۱. تدوین برنامه استراتژیک	P۱, P۲, P۴, P۵, P۷, P۹, P۱۱, P۱۹
مدیریتی	برنامه‌ریزی	۲. تدوین برنامه جامع با حضور تمام ذینفعان	P۲, P۴, P۷, P۱۳, P۲۰

P۲, P۶, P۱۰, P۱۶, P۱۸	۳. انتخاب سبک مدیریتی مناسب برای سازمان	
P۱, P۳, P۶, P۱۵, P۲۰	۴. تدوین برنامه عملیاتی به منظور ترویج سوت زنی	
P۴, P۷, P۱۱, P۱۷	۵. انجام ارزیابی دوره‌ای از میزان تخلفات اداری ثبت شده	
P۱, P۳, P۹, P۱۴	۶. انجام ارزیابی دوره‌ای از میزان گزارشات از سمت کارکنان در سازمان	نظارت و ارزیابی
P۴, P۵, P۸, P۱۵, P۲۱	۷. پیگیری گزارش های دریافت شده از سوت زن سازمان	
P۱, P۳, P۵, P۱۰	۸. تلافی	
P۲, P۴, P۶, P۹, P۱۹	۹. زندان	
P۳, P۵, P۷, P۱۴	۱۰. اخراج	تنبيه
P۲, P۳, P۵, P۶, P۸, P۱۳, P۱۸	۱۱. تنزل رتبه	
P۱, P۳, P۵, P۱۷	۱۲. اعطای پاداش مالی به سوت زن	
P۴, P۵, P۷, P۱۴	۱۳. ارتقای شغل سوت زن	
P۲, P۷, P۹, P۱۳	۱۴. دادن درصدی از مبلغ فساد کشف شده به عنوان پاداش به سوت زن	تشویق
P۱۰, P۱۲, P۱۴, P۱۹	۱۵. ارائه مشوق های معنوی (اعطای تشویق نامه، لوح سپاس، یادبود، اعطای امتیازهای خاص)	بازدارنده‌ها
P۳, P۵, P۹	۱۶. وجود قوانین محافظت از سوت زن	
P۳, P۵, P۸, P۱۵, P۲۰	۱۷. وجود قوانین تنبیهی سخت و قوی برای مجرمان اداری	قانونی
P۲, P۴, P۵, P۱۷	۱۸. وجود قوانین پیشگیرانه بروز جرائم اداری	
P۳, P۵, P۶, P۸, P۱۷	۱۹. آموزش مزایای سوت زنی برای سازمان	
P۲, P۴, P۶, P۱۶	۲۰. آموزش مسئولیت پذیری به کارکنان	آموزش
P۴, P۶, P۸, P۲۱	۲۱. آموزش رفتار شهروندی به کارکنان	
P۲, P۳, P۷, P۱۷	۲۲. توانمندسازی کارکنان	

نتایج نشان داد که ۲۲ کد مفهومی، ۲ مقوله اصلی و ۶ مقوله فرعی از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

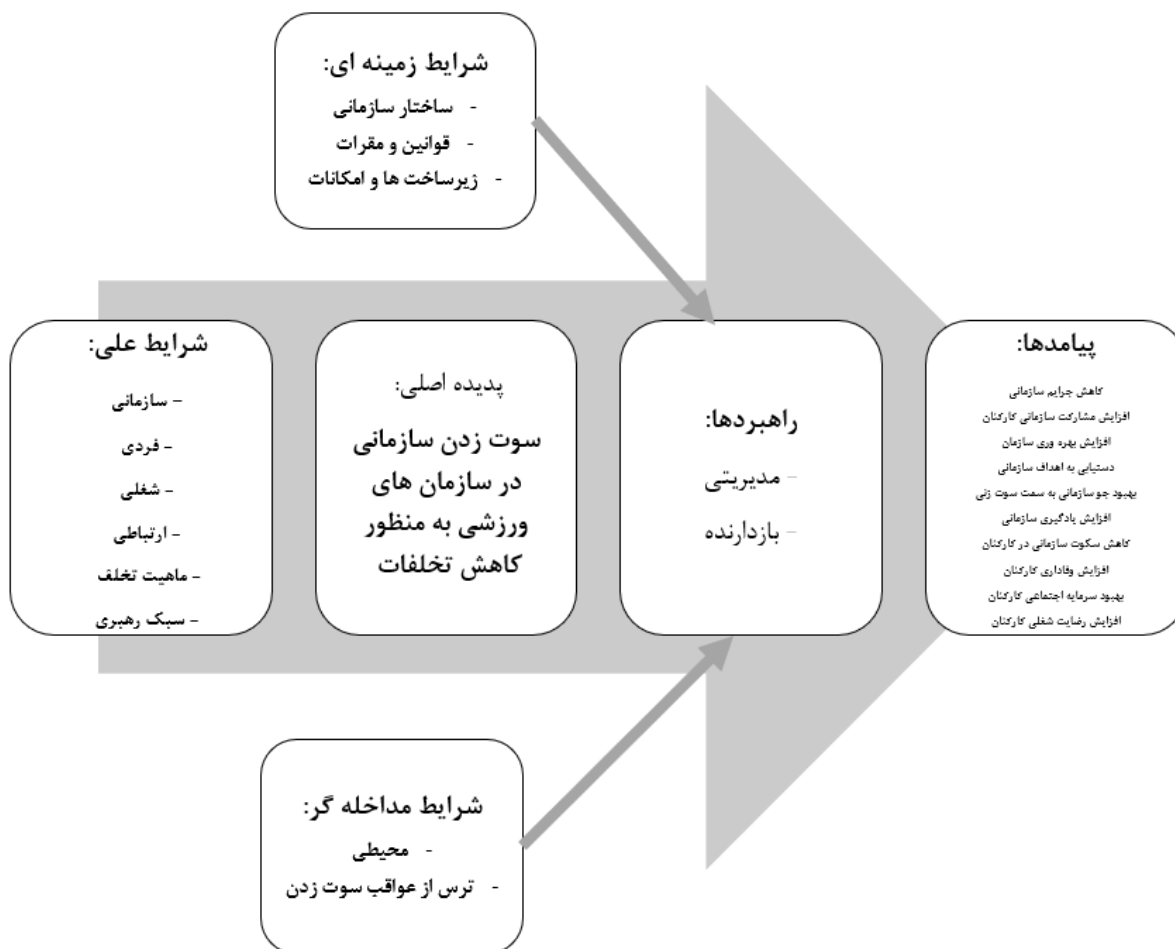
#### جدول ۷. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی پیامدهای مؤثر

مقوله	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
پیامدها	۱. کاهش جرایم سازمانی	P۶, P۹, P۱۵, P۱۸
	۲. افزایش مشارکت سازمانی کارکنان	P۱, P۳, P۵, P۱۴, P۱۹
	۳. افزایش بهره‌وری سازمان	P۵, P۷, P۸, P۱۴, P۱۸
	۴. دستیابی به اهداف سازمانی	P۶, P۹, P۱۰, P۱۵, P۲۰
	۵. بهبود جو سازمانی به سمت سوت زنی	P۱۰, P۱۱, P۱۲
	۶. افزایش یادگیری سازمانی	P۲, P۱۰, P۱۲, P۱۹
	۷. کاهش سکوت سازمانی در کارکنان	P۲, P۱۰, P۱۱, P۱۹
	۸. افزایش وفاداری کارکنان	P۲, P۱۰, ۱۲, P۲۱
	۹. بهبود سرمایه اجتماعی کارکنان	P۲, P۱۰, P۱۱, P۱۸
	۱۰. افزایش رضایت شغلی کارکنان	P۲, P۶, P۱۰, P۱۷, P۲۰

نتایج نشان داد که ۱۰ کد مفهومی از پیامدهای اجرای راهبردهای سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

کدگذاری انتخابی:





### شکل ۱. مدل سوت زدن سازمانی در سازمان های ورزشی به منظور کاهش تخلفات

الگوی سوت زدن سازمانی در سازمان های ورزشی به منظور کاهش تخلفات، متأثر از شرایط علی (سازمانی، فردی، شغلی، ارتباطی، ماهیت تخلف و سبک رهبری) و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (مدیریتی و بازدارنده) که متأثر از شرایط زمینه ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و زیرساخت ها و امکانات) و شرایط مداخله گر (محیطی و ترس از عواقب سوت زدن) می باشد، می تواند منجر به پیامدهایی نظیر کاهش جرایم سازمانی، افزایش مشارکت سازمانی کارکنان، افزایش بهره وری سازمان، دستیابی به اهداف سازمانی، بهبود جوسازمانی به سمت سوت زنی، افزایش یادگیری سازمانی، کاهش سکوت سازمانی در کارکنان، افزایش وفاداری کارکنان، بهبود سرمایه اجتماعی کارکنان و افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان های ورزشی گردد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی به منظور کاهش تخلفات بود. بر اساس نتایج به دست آمده، الگوی سوت زدن سازمانی در سازمان‌های ورزشی به منظور کاهش تخلفات، متأثر از شرایط علی (سازمانی، فردی، شغلی، ارتباطی، ماهیت تخلف و سبک رهبری) و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (مدیریتی و بازدارنده) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و زیرساخت‌ها و امکانات) و شرایط مداخله‌گر (محیطی و ترس از عواقب سوت زدن) می‌باشد، می‌تواند منجر به پیامدهایی نظیر کاهش جرائم سازمانی، افزایش مشارکت سازمانی کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمان، دستیابی به اهداف سازمانی، بهبود جو سازمانی به سمت سوت زنی، افزایش یادگیری سازمانی، کاهش سکوت سازمانی در کارکنان، افزایش وفاداری کارکنان، بهبود سرمایه اجتماعی کارکنان و افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی گردد.

بر اساس نتایج به دست آمده، شرایط علی شامل عوامل سازمانی، فردی، شغلی، ارتباطی، ماهیت تخلف و سبک رهبری) می‌باشد. در زمینه عوامل سازمانی، نتایج نشان داد که عواملی همچون حمایت و حفاظت سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های سازمان بر فرایند سوت زنی سازمانی اثرگذار است. در این راستا رولت و پیچلر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) اظهار کردند که وجود سیستم نظارت و ارزیابی کارآمد در سازمان می‌تواند زمینه کاهش تخلفات را به همراه داشته باشد، در عین حال عدالت سازمانی مورد تأکید برخی از پژوهشگران بوده (انواری و همکاران، ۲۰۱۹) و آن‌ها معتقداند که وجود عدالت در سازمان باعث می‌شود تا افراد در مقابل فساد و تخلفات استادگی کرده و آن‌ها را گزارش نمایند. در عین حال فرهنگ سازمانی و حمایت سازمان از افراد سوت زن عاملی است که می‌تواند زمینه توسعه فرایند سوت زنی را در سازمان به همراه داشته باشد (ایندریانی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

در زمینه عوامل فردی، مولفه‌هایی همچون سرمایه اخلاقی، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری از جمله عوامل مؤثر بر سوت زنی سازمانی می‌باشد. مکهمر و همکاران (۲۰۲۲) و فاروق<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) سرمایه اخلاقی را عاملی بسیار مهم در این زمینه عنوان کردند، نظری پور و همکاران (۱۴۰۱) عوامل فردی را مؤثر توصیف کردند و بر عواملی همچون سابقه، جنسیت و تحصیلات تمرکز داشته‌اند. آن‌ها اظهار کردند که افراد با سابقه خود را مسئول اتفاقات سازمان می‌دانند و در مورد تخلفات حساس هستند و سعی می‌کنند مانع انجام آن شوند. همچنین افراد با تحصیلات بالاتر تمایل بیشتری به سلامت سازمانی دارند

---

۱ Roulet & Pichler

۲ Indriani

۳ Farooq

(مروویک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). با این حال به نظر می‌رسد که ویژگی‌های فردی عاملی بسیار مهم در زمینه توسعه سوت زنی سازمانی باشد و لذا توجه و تمرکز بر به‌کارگیری افراد متعهد، سالم و مسئولیت‌پذیر می‌تواند زمینه توسعه سوت زنی را به همراه داشته و سطح تخلفات سازمانی را کاهش دهد. در زمینه عوامل شخصیتی نیز یامچیندا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) معتقداند که افراد برون‌گرا به دلیل تمایل بیشتر در زمینه مسائل سازمانی، تمایل بیشتر به سوت زنی سازمانی دارند.

در زمینه شرایط زمینه‌ای نتایج نشان داد که ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و زیرساخت‌ها و امکانات از جمله مؤلفه‌های مؤثر در توسعه سوت زنی سازمانی می‌باشد. در این راستا مروویک (۲۰۲۲) بر بهبود ساختار سازمانی و به‌روزرسانی قوانین و مقررات و دفلاتورو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) بر زیرساخت‌ها و امکانات نظارتی و تشویقی در سازمانی در جهت توسعه سوت زنی تأکید کردند.

در این راستا فیلیپ زیمباردو در تحقیقات خود به سال ۱۹۹۰، درباره کجروی و فساد به این نتیجه رسید اگر یک اتومبیل یا خانه آسیب‌دیده و بدون مراقب رها شود، بیشتر احتمال دارد که قانون‌شکنان به آن آسیب بزنند. پژوهش زیمباردو، باعث شد تا ویلسون و کیلینگ در سال ۲۰۰۰ گزارشی تحقیقاتی را منتشر کنند که نشان می‌داد، زمانی که با یک تخلف برخورد قاطعی صورت نگیرد، احتمال تکرار آن به شدت افزایش خواهد یافت. به نظر این دو پژوهشگر بی‌نظمی‌های ظاهری می‌تواند باعث گسترش بی‌نظمی‌های اجتماعی شود. در پایان گزارش ویلسون و کیلینگ آمده است: اگر که نمی‌خواهیم همگی شیشه‌ها فروریزند؛ یک پنجره شکسته بایستی به سرعت تعمیر شود. از همین رو نظریه آنان به نظریه پنجره‌های شکسته مشهور شد. بر طبق این نظریه، پس از وقوع یک تخلف آشکار، باید با قاطعیت متخلف را مجازات کرد و با نظارت و دقت نظر فراوان، مانع از بروز تخلفی مشابه شد. در غیر این صورت می‌توان انتظار داشت که تخلف مذکور به‌طور مداوم تکرار شده و تبدیل به یک قاعده گردد. پیشنهاد آنان، حضور دائمی نیروهای قانون در هر مکانی است که بیم وقوع تخلفی در آن می‌رود. به نظر ویلسون و کیلینگ، حضور دائمی نمایندگان نظام کنترل اجتماعی و نظارت بر اقدامات افراد و برخورد با قانون‌شکنان، می‌تواند مانع از گسترش تخلفات شود. لذا توجه به عوامل زمینه بسیار بااهمیت و شایان توجه است.

---

۱ Mrowiec

۲ Yomchinda

۳ Defiantoro

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شرایط مداخله‌گر در زمینه توسعه سوت زنی سازمانی شامل عوامل محیطی و ترس از عواقب سوت زدن می‌باشد. در این راستا ویان و همکاران (۲۰۲۲) بر توسعه حمایت‌های قانونی و همچنین تشویقی در زمینه سوت زنی سازمانی تأکید کرده‌اند. در این راستا شایان تأمل و ذکر است که شفافیت باید در تمامی عرصه‌هایی که زمینه‌های رشد تخلف هستند، ایجاد شود. به ویژه در حوزه مسائل مالی، شفافیت کارساز است. در جهان امروز اقداماتی همچون انتشار ترازنامه‌های مالی به صورت منظم، انتشار گزارش‌های تمامی اقدامات انجام‌شده توسط معاونت‌ها و مسئولین، انتشار صورت‌جلسات و مصوبات تمامی نهادهای وابسته، انتشار حساب و کتاب‌های سالانه، درخواست‌ها، نامه‌نگاری‌ها، دخل و خرج‌ها، دستورات و مکاتبات اداری و سایر مواردی که برای امنیت نظام اداری خطری ندارند، یک امر عادی و قانونی محسوب می‌شوند. تصویب قوانین مربوط به «افشای فساد» و تشویق افراد به «سوت زنی» نیز از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند با هزینه اندک، راه بر هزاران تخلف غیرقانونی ببندند. سوت زنی، قانونی است که در اغلب کشورهای جهان تصویب شده است و بر اساس آن، هرکس که فساد را گزارش کند، علاوه بر آن که امنیت وی توسط قانون تضمین می‌گردد، جایزه و پاداش نیز خواهد گرفت. قانون سوت زنی نیز چنین وضعیتی را ایجاد می‌کند. فریاد «تخلف!» از سوی کارکنان قانون‌مدار، به مثابه «نهی از منکر» می‌تواند باعث شود تا نظام سازمانی، پیش از آن که تخلفات، به ویژه تخلفات مالی به حد غیرقابل‌باوری برسند، مانع از گسترش آن شوند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدل سوت زدن سازمانی می‌تواند منجر به پیامدهایی نظیر کاهش جرائم سازمانی، افزایش مشارکت سازمانی کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمان، دستیابی به اهداف سازمانی، بهبود جوسازمانی به سمت سوت زنی، افزایش یادگیری سازمانی، کاهش سکوت سازمانی در کارکنان، افزایش وفاداری کارکنان، بهبود سرمایه اجتماعی کارکنان و افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی گردد. این نتیجه با برخی یافته‌های پژوهشگرانی همچون کاجیاس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، ایواساکی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، اوریمی<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) و رامادهانی و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. به نظر می‌رسد با توجه به یافته‌های پژوهش، سوت زنی می‌تواند ابزار مناسبی برای پیشگیری از وقوع جرائم و خاصه جرائم اقتصادی در سازمان‌های ورزشی باشد. این ابزار نوعاً بازدارندگی ایجاد خواهد کرد چراکه بزهکاران بالقوه همیشه همه افراد را ناظرین احتمالی بر اعمال خویش می‌دانند و این امر خود نوعی پیشگیری غیر کیفری می‌باشد. در بحث جرائم اقتصادی پیشگیری به مراتب

---

۱ Kagias

۲ Iwasaki

۳ Ouriemmi

می‌تواند کارآمدتر باشد، چراکه در برخی موارد پس از وقوع جرم عمال درمان میسر نمی‌باشد. مثال اگر اختلاسی با مبلغ نجومی صورت گرفت و مجرم از کشور خارج شد عملاً هم ضرر هنگفتی به بیت‌المل وارد شده و هم مجرم به سزای عمل خود نرسیده است. ایرادی که می‌توان به سوت زنی در ایران وارد دانست از لحاظ بحث فرهنگی می‌باشد چراکه با بررسی‌های صورت گرفته متوجه می‌شویم که فرهنگ و ساختار اجتماعی در ایران سوت زنی (هر اقدامی که معادل آن باشد) را نوعی بداخلاقی اجتماعی و اصطلاحاً "آدم‌فروشی" می‌داند. البته این تعبیر و این دیدگاه به نظر کاملاً غلط می‌باشد چراکه در صورت فرهنگ‌سازی، در بسیاری از موارد سوت زنی از حقوق عامه و بیت‌المل صیانت نموده و منتفع آن‌همه مردم می‌باشند و الزاماً همیشه سود شخصی برای کسی ندارد. باین‌حال و بر اساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود تا با استقرار پایگاه اطلاعاتی در سازمان‌های ورزشی به‌گونه‌ای که نام فرد فاش نشود و بتواند به‌راحتی خطای رخ داده را گزارش دهد، زمینه اطمینان خاطر به افراد سوت زن فراهم شود. بنابراین، تسهیل فرآیند افشاگری و گزارش تخلفات، سازمان‌های ورزشی را قادر می‌سازد که در جهت تحقق اهداف و رسالت خود موفق باشند. فراهم آوردن زمینه‌های همکاری بیشتر مدیران و معاونین بخش‌ها و معاونت‌ها در سلسله‌مراتب سازمان و اعطای این اختیار به آن‌ها برای تشویق کارکنان به گزارش خطا، می‌تواند به افزایش افشاگری کمک کند. همچنین، ایجاد مسیرهای مشخصی که کارکنان بتوانند خطای رخ داده را گزارش دهند و آشنایی آن‌ها با این مسیرها می‌تواند مفید باشد، در این راستا می‌توان صندوق‌های پستی فیزیکی یا الکترونیکی برای دریافت گزارش تخلفات تعبیه دید و مهم‌تر از همه اینکه باید در فواصل زمانی مشخص، گزارش برخورد با بداخلاقی‌ها و اصلاً کجروی‌ها در اختیار کارکنان گذاشته شود تا آن‌ها از مثبت بودن اقدامات افشاگرانه خود مطلع شده و از سویی متخلفان بالقوه نیز از حاشیه امنیت خارج شده و از ارتکاب به رفتارهای غیراخلاقی فاصله بگیرند.

شایان‌ذکر است که هر مطالعه دارای محدودیت‌های مختلفی است که این بررسی نیز از این امر مستثنا نیستند. از محدودیت‌های مطالعه حاضر می‌توان به عدم تمایل و همکاری برخی از افراد در پاسخ به پرسش‌ها اشاره کرد. همچنین، این مطالعه به‌صورت مقطعی و در بخش دولتی انجام گرفته است و ممکن است با متغیرهای بخش خصوصی و در مقاطع زمانی مختلف متفاوت باشد.

## منابع

- ❖ پور صمیمی، علی، طهرانی، مریم، وکیلی، یوسف. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندهای افشاگری در سازمان: رهیافت فرا ترکیب. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۱):

❖ نظری پور، محمد. زکی زاده، بابک. (۱۴۰۱). بررسی اثرات پیشایندهای شخصی بر قصد سوت زنی حسابداران با تعدیل گری عوامل سازمانی و فردی. حسابداری و منافع اجتماعی، ۱۲(۳): ۷۱-۱۰۲.

- ❖ Anvari, F., Wenzel, M., Woodyatt, L., & Haslam, S. A. (۲۰۱۹). The social psychology of whistleblowing: An integrated model. *Organizational Psychology Review*, ۹(۱), ۴۱-۶۷.
- ❖ Bean-Melling, B (۲۰۱۸), "Six Characteristics of an Ethical Business", by Barbara Bean-Mellinger; Updated October ۲۹, ۲۰۱۸
- ❖ Bjorkelo, B. & Einarsen, S. & Matthiesen, S. B. Predicting proactive behavior at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistle blowing behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ۲۰۱۰; ۸۳(۲): ۳۷۱-۳۹۴.
- ❖ Defiantoro, D. (۲۰۲۳). The Whistleblowing Diamond: Considering Four Elements of Whistleblowing Intention. *Accounting and Finance Studies*, ۳(۱), ۶۳-۸۲.
- ❖ Downe J, Cowell R, Morgan K. What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? *Public Administration Review*. ۲۰۱۶; ۷۶(۶): ۸۹۸-۹۰۹.
- ❖ Farooq, D., Sanjrani, H. A., Vasty, S. B., & Neelam, K. (۲۰۲۲). The Relationship between Organizational Identification and Whistleblowing: Moderating Roles of Perceived Ethical Climate & Proactive Personality. *Market Forces*, ۱۷(۲), ۸۷-۱۱۲.
- ❖ Intention, Personal Cost, Organizational Commitment and Fraud Seriousness Level. *Journal of Accounting and Investment*, ۲۰(۲), ۱۲۹-۱۵۱.
- ❖ Ismail, A., Islam, K. A., Zohaib, M., Tasaduq, S., & Ismail, M. (۲۰۲۱). The role of ethical leadership and whistleblowing intentions: mediating apparatus of moral identity. *American International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, ۳(۱), ۲۰-۳۲.
- ❖ Iwasaki, M. (۲۰۲۳). Whistleblowers as defenders of human rights: The Whistleblower Protection Act in Japan. *Business and Human Rights Journal*, ۸(۱), ۱۰۳-۱۰۹.
- ❖ Kagias, P., Sariannidis, N., Garefalakis, A., Passas, I., & Kyriakogkonas, P. (۲۰۲۳). Validating the Whistleblowing Maturity Model Using the Delphi Method. *Administrative Sciences*, ۱۳(۵), ۱۲۰.
- ❖ Kwon, M., Jeon, S. H., & Ting, Y. (۲۰۲۱). The impact of predisposed traits and organizational factors on the US federal employee perception of whistleblowing. *Public Personnel Management*, ۵۰(۲), ۲۵۸-۲۸۲.

- ❖ Mahapatra, S. and Manisha, P (2018), "Ethical Strategies in Corporate World", *Development* 9: 54-63.
- ❖ Mkheimer, I. M., Selem, K. M., Shehata, A. E., Hussain, K., & Perez Perez, M. (2022). Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage. *European Journal of Management and Business Economics*.
- ❖ Mrowiec, D. (2022). Factors influencing internal whistleblowing. A systematic review of the literature. *Journal of Economics and Management*, 44(1), 142-186.
- ❖ Nuswantara, D. A. (2022). Reframing whistleblowing intention: an analysis of individual and situational factors. *Journal of Financial Crime*.
- ❖ Onyango, G. (2021). Whistleblowing behaviours and anti-corruption approaches in public administration in Kenya. *Economic and Political Studies*, 9(2), 230-254.
- ❖ Ouriemmi, O. (2023). The Legalistic Organizational Response to Whistleblowers' Disclosures in a Scandal: Law without Justice? *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- ❖ Perdana, H. D., Mohamed, N., Joseph, C., & Utami, I. (2021). Leadership, reward and whistleblowing: Experimental study of governmental internal auditor. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 13(12), 4591-4596.
- ❖ Previtali, P., & Cerchiello, P. (2021). Organizational Determinants of Whistleblowing. A Study of Italian Municipalities. *Public Organization Review*, 1-16.
- ❖ Ramadhani, M. A., & Trisnaningsih, S. (2023). Analysis of the Role Whistleblowing System for Fraud Pervention: Theory of Planned Behavior. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 3(1), 16-20.
- ❖ Roulet, T. J., & Pichler, R. (2020). Blame game theory: Scapegoating, whistleblowing and discursive struggles following accusations of organizational misconduct. *Organization Theory*, 1(4), 2631787720975192.
- ❖ Tripermata, L., Ak, S. A. S., Wahyudi, T., & Fuaddah, L. L. (2021). The Driver of Whistleblowing Intention and Fraud Prevention: Attitude and the Ethical Culture of the Organization. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 1(1), 91-110.
- ❖ Uys, T. (2022). Assisting Whistleblowers in Advancing Social Justice in the Workplace. In *Whistleblowing and the Sociological Imagination* (pp. 191-211). Palgrave Macmillan, New York.

- ❖ Vian, T., Agnew, B., & McInnes, K. (۲۰۲۲). Whistleblowing as an anti-corruption strategy in health and pharmaceutical organizations in low-and middle-income countries: a scoping review. *Global Health Action*, ۱۵(۱), ۲۱۴-۲۹۴.
- ❖ Zakaria, M., Abd Manaf, K., Nurmala Sari, E., Syed Yusuf, S. N., Abdul Rahman, R., & Hamoudah, M. M. (۲۰۲۱). Effective internal controls and governance: analysis of ethical culture and ethical evaluations on whistleblowing intentions of government officials. *Polish Journal of Management Studies*, ۲۳.

نسخه پذیرفته شده پیش از انتشار