

## طراحی مدل سوت‌زنی در تعالی سازمان‌های ورزشی

آتنا شمس<sup>۱</sup>، معصومه کلاته سیف‌ری<sup>۲\*</sup>، رضا اندام<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.
- ۲- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران (نویسنده مسئول).
- ۳- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۲۴، پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۷)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل سوت‌زنی در تعالی سازمان‌های ورزشی بود. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر راهبرد اکتشافی است که به صورت کیفی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش استادان هیئت علمی دانشگاه‌ها و خبرگان شاغل در سازمان‌های ورزشی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گلیزری انجام گرفت. مجموعه‌هایی از مفاهیم اولیه طی فرایند کدگذاری جمع‌آوری و از بطن آن‌ها مقوله‌هایی استخراج شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری و پیوند میان این مقوله‌ها، عناوین مقدمات یا بسترها، محرک‌ها، فرایندها، پدیده محوری و پیامدها تعیین شد. نتایج نشان داد که جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش رضایت شغلی، وفاداری، تعهد، اعتماد، انگیزش، خلاقیت و بهره‌وری سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان، تصمیم‌مشارکتی، کاهش رفتارهای نامناسب، کاهش اعتصاب‌ها، افزایش امنیت و سلامت در سازمان، ریشه‌کن کردن فساد، اصلاح ساختار سازمان و تحقق اهداف سازمانی به عنوان پیامدها ایفای نقش می‌کنند. براساس مدل پژوهش توصیه می‌شود که نقش مقوله‌های مختلف سوت‌زنی در سلامت سازمان‌های ورزشی جهت پیشگیری از تخلفات، موردنظر قرار گیرد. همچنین توجه ویژه به بسترها و عوامل ارتقای سوت‌زنی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند سلامت سازمانی در ورزش کشور را ارتقا دهد.

**واژه‌های کلیدی:** سوت‌زنی، سازمان‌های ورزشی، نظریه داده‌بنیاد.



## مقدمه

در هزاره سوم سازمان‌ها نقش برجسته‌ای در ساختار جوامع پیدا کرده‌اند و با هدف برآورده کردن نیازهای مشخص و ویژه‌ای به‌وجود می‌آیند. هر کشور و جامعه‌ای برای حفظ و بقای حاکمیت خود به ابزارها و اهرم نیرومندی نیاز دارد که یکی از مهم‌ترین بازوان اجرایی این حاکمیت، سازمان‌ها و نهادهای دولتی هستند که با هدف خدمت‌رسانی به آحاد جامعه تأسیس شده‌اند (طبرسا، ۱۳۹۲، ص. ۲۱۰). با پیشرفت روزافزون دانش فنی مشکلات سازمان‌ها بیشتر از قبل ماهیت انسانی پیدا کرده است (خدمتی، ۱۳۹۳، ص. ۱۷). یکی از این مشکلات کج‌رفتاری‌ها و فعالیت‌های غیراخلاقی است. کج‌رفتاری‌ها و فعالیت‌های غیراخلاقی به معنی تخلف عمدی از هنجار یا مجموعه هنجارهای معینی است که در مجموعه‌ای پذیرفته شده است. این‌گونه کج‌رفتاری‌ها فقط به نحوه عمل فرد مربوط نیست، بلکه به فعالیت‌های سازمان نیز مربوط می‌شود. این‌گونه کج‌رفتاری‌ها و فعالیت‌های غیراخلاقی جزو لاینفک سازمان‌های مدرن و امروزی است. فساد، تقلب و کج‌رفتاری پدیده‌هایی هستند که مکرراً در هر سازمانی دیده می‌شود و وجود آن‌ها را نمی‌توان انکار کرد. پیامدهای این سوء رفتارها و تضاد آن با منافع عمومی از جمله اتلاف منابع، کاهش رشد اقتصادی کشورها و کاهش اثربخشی سازمان‌ها باعث توجه روزافزون به اهمیت پدیده تقلب و فساد در جوامع مختلف شده است. حکومت‌ها و دولت‌ها از قرن‌ها پیش با مشکل سوء استفاده کارگزاران دولتی از منابع و فرصت‌ها روبه‌رو بوده‌اند و در متون باستان نیز اشارات متعددی به این صاحب‌منصبان و کارگزاران دولتی از موقعیت و امتیاز شغلی خود بوده‌اند (عباس‌زادگان، ۱۳۸۳، ص. ۱۵). البته این تنها دولت نیست که مسئول کاهش فساد و کج‌رفتاری‌هاست. مجلس، نهادهای مدنی، صاحبان مشاغل، رسانه‌ها و حتی مردم نیز در کاهش آن مسئول‌اند. از آنجا که فساد، تقلب و کج‌رفتاری برای همه نامطلوب است مبارزه با آن‌ها نیز یک مسئولیت مشترک همگانی است. از سویی دیگر رابطه متقابل فرهنگ سازمانی و فساد، تقلب و کج‌رفتاری نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی قوی از جمله فاصله قدرت پایین، فردگرایی و ابهام‌گریزی و تأثیرات آن در بروز عدالت‌خواهی، جلوگیری از تبعیض و مدیریت شفاف می‌تواند باعث مهار فساد و فعالیت‌های غیراخلاقی و مانعی برای فراگیر شدن آن‌ها شود (عباس‌زادگان، ۱۳۸۳، ص. ۱۶).

بنابراین وجود سیستم نظارتی که بر عملکرد سازمان‌ها آگاه باشد و از نزدیک همه نواقص و کاستی‌ها را مشاهده و گزارش کند قبل از این‌که پیامدهای خطرناکی به وقوع بپیوندد، ضروری است. از این‌رو، ناگزیر هستند از چشم نظارتی در سازمان با احساس مسئولیت بالا که بتواند صدای سازمان را به گوش مسئولان برساند استفاده کنند. لذا، در فرهنگ سازمانی وجود افرادی که رفتار معنادار آن‌ها مورد حمایت قانونی قرار گیرد و اصطلاحاً سوت‌زن نامیده می‌شوند، ضروری به‌نظر

می‌رسد. افراد سوت‌زن خود را در قبال اشتباهات و خطاهای عمدی و غیرعمدی مدیران سازمان‌ها و ملاحظات اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی مسئول دانسته و نمی‌توانند از موضوعی که می‌دانند به ضرر کارکنان، سازمان و جامعه، خواهد بود به راحتی عبور کنند و سعی می‌کنند با سوت‌زنی، مراتب را به گوش دیگران اعم از دولت، رسانه‌ها، کارکنان سازمان و جامعه برسانند (مرادی، ۱۳۹۳، ص. ۱۵۲). سوت‌زنی به خودی خود یک اصطلاح آمریکایی است، هرچند که ممکن است ریشه انگلیسی نیز داشته باشد. واژه سوت‌زنی از اینجا نشئت گرفته است که هنگامی که افسران پلیس انگلستان متوجه وقوع جرم و عمل خلافی در سطح شهر می‌شدند، بلافاصله در سوت خود می‌دمیدند و عموم مردم و سایر افسران پلیس را از محل جرم باخبر می‌ساختند. سوت‌زدن عمومی‌ترین شکل ممکن از فراخوان عمومی و مطلع ساختن افراد از وقوع انجام عمل خلاف است و هدف یک سوت‌زن، جلوگیری از آسیب رسیدن بیش از حد به سازمان و جامعه است (چن، ۲۰۱۸، ص. ۱۷). سوت‌زنی را می‌توان به عنوان یک حقوق انسانی دموکراتیک مهم محسوب کرد؛ یعنی اصول عدالت و آزادی بیان مستلزم آن است که کسانی که از تخلفی آگاه می‌شوند باید این فرصت را داشته باشند تا بدون خطر انتقام‌جویی درمورد آن صحبت کنند. با این حال، اغلب تصور می‌شود که سوت‌زنی یک نوع خطرناک، از عمل است که دلیل آن خطرات انتقام‌گیری هنگام به‌چالش کشاندن یک شیوه یا افراد قدرتمند در داخل سازمان است (سکوینز، ۲۰۱۷، ص. ۱۱۹). موضوع سوت‌زنی سازمانی اخیراً در روان‌شناسی اجتماعی و اخلاقی مورد توجه قرار گرفته است (دانگان، ۲۰۱۹، ص. ۱۰۳). سوت‌زن اصطلاحاً یک کارمند، یا عضوی از سازمان است که از عملی غیراخلاقی یا غیرقانونی در سازمان آگاه می‌شود و آن را به کارمندان عادی سازمان یا کارکنانی که دارای قدرت هستند، اطلاع‌رسانی می‌کند. هدف سوت‌زنی جلوگیری از ضرر و زیان جانی و مالی به دیگران و سازمان است و فراخوانی افراد دارای قدرت برای توجه به موضوعی غیراخلاقی و غیرقانونی است که احتمالاً از نظر آن‌ها پنهان مانده است که این امر می‌تواند باعث افزایش سلامت اخلاقی سازمان و کاهش فساد شود (ولف، ۲۰۱۴، ص. ۶۱). فرایندهای سوت‌زنی فرایندهایی برای تشویق و محافظت از کارکنان برای صحبت کردن درمورد اعمال خلاف، برای سیستم‌های زمامداری مطلوب حکومتداری در سازمان‌ها حیاتی است (ولف، ۲۰۱۴، ص. ۶۱). ایجاد بستر مناسب برای اطلاع‌رسانی و افشای تخلفات ارتكابی در سازمان، از جمله عوامل مهم پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی و پاک‌سازی سازمان از چنین اقداماتی است. البته سوت‌زنی باید با احتیاط و با داشتن مدارک کافی و مستند انجام گیرد، زیرا احتمال اخراج، تنبیه، جریمه و از دست رفتن آبرو وجود دارد. لذا، سوت‌زن باید با دقت و با احتیاط و با در نظر گرفتن ارزش‌های



داخلی سازمان و رعایت اصل امانتداری و وفاداری به سازمان و حفظ ارزش‌های سازمان با احتیاط و به موقع دست به افشاگری بزند (افشانی، ۱۳۹۷، ص. ۸۶).

ایجاد بستر مناسب برای اطلاع‌رسانی و افشای تخلفات ارتكابی در سازمان، از جمله عوامل مهم پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی و پاک‌سازی سازمان از چنین اقداماتی است. البته سوت‌زنی باید با احتیاط و با داشتن مدارک کافی و مستند انجام گیرد، زیرا احتمال اخراج، تنبیه، جریمه و از دست رفتن آبرو وجود دارد (صفری، ۲۰۱۷، ص. ۶۱۷). با توجه به موارد بیان‌شده سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی باید سیاست‌هایی جدی تنظیم کنند تا به کارمندان اجازه دهند شیوه‌های غیراخلاقی و غیرقانونی را گزارش دهند. شرکت‌ها باید به آموزش مدیران عالی، مدیران اجرایی درمورد تشویق سیستم باز اداری، برخلاف آزار و اذیت کارکنان بپردازند. همچنین مرور پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد، بیشتر پژوهش‌های صورت‌گرفته درمورد سوت زدن، روی ویژگی‌های فردی، سازمانی و موقعیتی متمرکز شده است (افشانی، ۱۳۹۷، ص. ۸۶). از جمله موروکونی (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان گزارش دادن، یا گزارش ندادن از مفروضات رمز سکوت در درون ورزش گرفته تا واقعیت‌های رازداری عمومی را بررسی کرد. یکی از اصلی‌ترین موانع تشخیص رفتارهای نامطلوب مانند دستکاری در بازی‌ها و مسابقات و مبارزه با رفتارهای فاسد در دنیای ورزش، وجود سکوت در میان مجریان ورزش است. این مقاله از طریق تجزیه و تحلیل گفتمان‌های رسمی، مردم‌نگاری و مصاحبه با اطلاع‌رسانان اصلی نشان می‌دهد که علی‌رغم هنجارهای رسمی، گزارش درمورد فساد در ورزش، مسابقات، یک عمل خطرناک است که می‌تواند عواقب جدی برای ورزشکاران داشته باشد. نتایج نشان می‌دهد که مجریان ورزشی را بیش از ترویج رفتارهای اخلاقی و سوت‌زدن، به سکوت سوق می‌دهد (موروکونی، ۲۰۲۰، ص. ۵۵). جهانگیری و همکاران (۱۳۹۹) نیز به پیش‌بینی رفتارهای افشاگری کارکنان وزارت ورزش و جوانان با رویکرد شبکه‌عصبی پرداختند. هدف از این پژوهش پیش‌بینی رفتارهای افشاگری کارکنان وزارت ورزش و جوانان با رویکرد شبکه‌عصبی است. نتایج ارزیابی نشان داد الگوی شبکه‌های عصبی مصنوعی از دقت بالایی در پیش‌بینی رفتارهای افشاگری تخلفات توسط کارکنان وزارت ورزش و جوانان براساس ورودی‌های سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه شغلی، مسئولیت‌پذیری، رضایت شغلی، هویت اخلاقی، کانون کنترل درونی و تعهد سازمانی برخوردار است (جهانگیری، ۲۰۲۰، ص. ۱۱۱). در پژوهشی دیگر بارکی کیوز (۲۰۲۰) به بررسی سوت‌زدن علیه دوپینگ در ورزش: یک مطالعه بین‌المللی درمورد تأثیرات انگیزه و جهت‌گیری‌های ورزشی در نیت افشاگری پرداختند. مطالعه حاضر از روش‌های کمی برای ارزیابی، ارتباط بین انگیزه خودتعیین‌شده، اهداف موفقیت، جهت‌گیری‌های شخصیتی ورزشی و نیت برای اخطار علیه سوء

رفتار دوپینگ استفاده کرده است. تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که ورزشکاران با انگیزه خودمختار قصد بیشتری برای اعلام سوت گزارش دادند و ورزشکارانی که در اهداف دستیابی و گرایش‌های ورزشی امتیازات بالاتری داشتند، در مقایسه با کسانی که در این ویژگی‌ها امتیاز کمتری داشتند تمایل بیشتری برای سوت‌زنی و افشاگری داشتند. این اولین مطالعه‌ای است که ارتباط بین مقررات انگیزشی، اهداف موفقیت، اعتقادات ورزشی و اهداف افشاگری را نشان می‌دهد (بارکی کیوز، ۲۰۲۰، ص. ۱). افشانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با قصد افشاگری در کارکنان بخش سلامت پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که با توجه به این که افراد با کنترل درونی، برون‌گرا و مسئولیت‌پذیر و پای‌بند به ارزش‌های اخلاقی در مقابل مشاهده تخلفات سازمانی نمی‌توانند سکوت اختیار کنند. بهتر است سازمان‌ها برای جلوگیری از تخلفات احتمالی در سازمان جلوگیری از لطمه به بقای سازمان و آسیب به جامعه، از کارکنانی که دارای این ویژگی‌های اخلاقی هستند در پست‌های حساس‌تر و یا در جایگاه‌هایی که احتمال تخلفات سازمانی در آن بالاست استفاده کنند (افشانی، ۱۳۹۷، ص. ۶۶). فتاح زیارانی و همکاران (۱۳۹۷) نیز به شناسایی، مفهوم‌سازی و تبیین فرایند سوت‌زنی در سازمان سنگ‌آهن گهرزمین پرداختند. نتایج حاصل نشان می‌دهد سازمان مورد بررسی در این مطالعه از سرمایه انسانی توانمند برخوردار است و با حمایت از آن‌ها راه برای انتقادهای سازنده آن‌ها و نتیجه سوت‌زنی در سازمان و کسب عملکرد بالاتر فراهم است (فتاح زیارانی، ۱۳۹۷، ص. ۶۱۷).

فرهادی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی علل سوت‌زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌های بخش کمی نشان می‌دهد که رویکردهای عدالت‌خواهانه، اخلاق‌گرایانه، سلامت‌محور، منفعت‌طلبانه، تکلیف‌گرایانه و انتقام‌جویانه به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین دلایل تصمیم به سوت‌زنی بوده و عوامل مربوط به افشاشونده، عوامل مربوط به سازمان، عوامل مربوط به موضوع تخلف و عوامل مربوط به افشاکننده به ترتیب مهم‌ترین علل سکوت در برابر مشاهده رفتارهای نامطلوب را تشکیل می‌دهند. رتبه‌بندی گویه‌های مرتبط با علل سوت‌زنی بیان‌کننده این است که جلوگیری از تکرار تخلفات، احساس بی‌عدالتی نسبت به خود و احساس مسئولیت به‌عنوان مهم‌ترین علل سوت‌زنی و ناامیدی از ضمانت اجرایی در صورت افشای تخلفات، نفوذ بالای فرد متخلف و عدم حمایت سازمانی از افشاگران به‌عنوان دلایل اصلی سکوت در برابر تخلفات تلقی می‌شود (فرهادی‌نژاد، ۱۳۹۸). سرتین اریف<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) سکوت سازمانی و تعهد سازمانی مدیران ورزشی ترکیه را بررسی کرد. نتایج این تحقیق نشان داد که

1. Cetin Arif



بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؛ همچنین ایشان ضمن بررسی ابعاد متغیر سکوت سازمانی به این نتیجه رسید که سکوت فراگیر تأثیر منفی بر تداوم و تعهد هنجاری داشت، از سوی دیگر سکوت دفاعی تأثیر منفی بر تعهد عاطفی و هنجاری داشت. در این مطالعه فقط سکوت اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی داشت (سرتین اریف، ۲۰۲۰). با توجه به موارد بیان‌شده فرایندهای سوت‌زنی یا فرایندهایی برای تشویق و محافظت از کارکنان برای صحبت کردن در مورد اعمال خلاف، برای سیستم‌های زمامداری مطلوب حکومت‌داری ایجاد، در سازمان‌ها حیاتی است (برون، ۲۰۱۷، ص. ۱۱۷).

بنابراین آشنایی با واژه سوت‌زدن در نظام مدیریتی ایران و شناسایی عوامل سوت‌زدن آشنایی با فرهنگ سوت‌زنی در سازمان‌های اداری ایران به‌خصوص سازمان‌های ورزشی به‌عنوان فرایندی کارآمد و تفکیک آن از خیانت، اتهام‌زنی و خبرچینی در قالب خرابکاری لازم است. بنابراین با توجه به اهمیت بالای سوت‌زن‌ها در سازمان‌ها ضروری است در ایران نگاه مدیران به‌خصوص مدیران سازمان‌های ورزشی به این مقوله مهم و تأثیرگذار تغییری بنیادی کند و برنامه‌ریزی اساسی و بلندمدتی برای افزایش حمایت سوت‌زن‌ها در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی صورت گیرد. بنابر آنچه ذکر شد و با توجه به اهمیت سوت‌زن‌ها و نگرش‌های آنان برای سازمان‌ها و نیز با توجه به برخی از مشکلات پیش‌روی سازمان‌ها مانند عدم حمایت کافی از سوت‌زن‌ها و همچنین کمبود پژوهشی داخلی در رابطه با سوت‌زنی به‌خصوص در سازمان‌های ورزشی ایران و نتایج، اثرات و پیامدهای مطلوب و بی‌شمار آن از سوی دیگر، مسئله مورد توجه این مطالعه، شناسایی و بررسی سوت‌زنی در سازمان‌های ورزش کشور بوده است و سعی بر درک، شناخت، تحلیل و مدل‌سازی سوت‌زنی در تعالی سازمان‌های ورزشی دارد.

## روش پژوهش

روش اجرای این تحقیق به‌صورت کیفی است. همچنین این تحقیق براساس دسته‌بندی تحقیقات بر مبنای هدف، به‌صورت بنیادی - اکتشافی است. در این پژوهش از بین روش‌های مختلف نظریه‌سازی داده‌بنیاد، از روش گلیزری بهره گرفته شد. این روش که در سال ۱۹۹۲ معرفی شد، در برخی منابع، نسخه کلاسیک نظریه داده‌بنیاد معرفی شده است (آرتینیان، ۲۰۰۹). این روش علی‌رغم مشابهت‌هایی با رویکرد استراوس و کوربین، در مواردی تفاوت‌های اساسی با رویکرد مذکور دارد. از ویژگی‌های اساسی رویکرد گلیزری این است که تمرکز و توجه پژوهش به نگرانی مشارکت‌کنندگان بیشتر از خود محقق است (گلسر، ۲۰۰۵). همچنین در رویکرد گلیزری محقق نیاز دارد مدت‌زمان طولانی در محیط پژوهش بماند تا بتواند نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان را

شناسایی کند؛ به‌طوری که به مقولهٔ محوری یا فرایندی که پاسخ مشکل را به تصویر می‌کشد، اجازهٔ ظهور داده شود. به‌طور کلی رویکرد ظاهرشونده در روش‌شناسی داده‌بنیاد، با گذر از سه گام اصلی کدگذاری حاصل می‌شود. براساس این رویکرد سه گام اصلی کدگذاری عبارت‌اند از: کدگذاری باز؛ کدگذاری انتخابی (گام اول و دوم را کدگذاری حقیقی می‌نامند)، کدگذاری نظری در کدگذاری باز، داده‌ها شکسته می‌شوند، سپس به‌لحاظ مفهومی گروه‌بندی می‌شوند و مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها تولید می‌شود (ساغروانی، ۲۰۱۴، ص. ۱۵۱). در این مرحله از کدگذاری اقدام به گردآوری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات مقولهٔ محوری نمودار شود (جونز، ۲۰۱۴، ص. ۹۵). کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند (گلسر، ۲۰۱۷، ص. ۴۷)؛ به عبارتی زمانی که مقولهٔ محوری، نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری می‌شوند (آبرنتی، ۲۰۰۳، ص. ۳۵۴). از دیگر اقداماتی که در رویکرد گلپزری باید بدان‌ها توجه کرد، عبارت‌اند از: یادداشت‌نگاری، نگارش نظریه. یادداشت‌ها گزارش نظریه‌پردازانهٔ ایده‌هایی درمورد کدها و روابط بین آن‌ها هستند که به فکر تحلیل‌گر در هنگام کدگذاری خطور می‌کنند (چارماز، ۲۰۰۸، ص. ۱۵۵). نظریه‌پردازان داده‌بنیاد یادداشت‌نگاری را مرحلهٔ میانی بین جمع‌آوری داده‌ها و نوشتن یک پیش‌نویس از نظریه می‌کنند (محمد فام، ۲۰۰۸، ص. ۶۰؛ ورچورن، ۲۰۲۰، ص. ۱۴۲). در قدم بعدی یادداشت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این کار کلید فرموله کردن نظریه برای ارائه به دیگران است. هنگامی که یادداشت‌ها مرتب شدند، شروع به دریافتن روابط بین آن‌ها می‌کنیم. این فرایند کدگذاری نظری خوانده می‌شود که به تلفیق میان مفاهیم، توسط یک الگوی ارتباطی اشاره دارد. کدهای نظری مفاهیم تکه‌تکه‌شده را به هم‌بافته و چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به‌صورت یک نظریهٔ مفروض هستند، مفهوم‌سازی می‌کنند. این فرضیه‌ها در یک نظریه با هم عمل می‌کنند و دغدغهٔ اصلی مشارکت‌کنندگان را تشریح می‌کنند. درنهایت زمانی که مقوله‌های مختلف به همدیگر و متغیر محوری مرتبط شدند، محصول نظریهٔ داده‌بنیاد شکل می‌گیرد و شبیه نظریه می‌شود. جامعهٔ آماری این پژوهش را تمام استادان و نخبگان در زمینهٔ مدیریت ورزشی، مدیران سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی و مربیان و مدیران باشگاه‌های ورزشی بوده‌اند که ملاک انتخاب این افراد مواردی نظیر داشتن تألیفات در زمینهٔ موردنظر، متخصص و صاحب‌نظر با ادبیات سوت‌زنی و متخصص و صاحب‌نظر با مدیریت ورزش بوده‌اند. به‌منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌ها از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. در این تکنیک گروه اولیه به‌منظور مصاحبه انتخاب شد. سپس گروه‌های بعدی به‌منظور مصاحبه توسط همین گروه



معرفی می‌شدند و نمونه‌گیری تا زمانی تداوم یافت (۲۱ نفر)؛ که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. به عبارتی فرایند انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و به بیان واضح تر تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدیدتر فراهم نبود، ادامه یافت. مصاحبه‌های عمیق فردی با هر کدام از مشارکت‌کنندگان مدت زمانی بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشید.

## نتایج و یافته‌ها

جدول شماره ۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان را در مصاحبه‌ها نشان می‌دهد. در این پژوهش محقق با خواندن مکرر مصاحبه‌های پیاده‌شده و توجه به کل مباحث مطرح‌شده سعی کرده است به فهمی کلی از مصاحبه‌ها دست یابد و نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان را پیدا کند. سپس با خواندن بخش‌های مختلف هر مصاحبه و تحلیل عبارات، جملات، سطرها و پاراگراف‌ها کدها، مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شد. با بررسی کلیت مصاحبه‌های اجراشده در طول تحلیل‌ها و بررسی‌های صورت‌گرفته، ۲۱۱ کد، ۴۹ مفهوم (مقوله فرعی) و ۱۵ مقوله اصلی بوده است که با تحلیل جز به جز بخش‌های مختلف آن نشان داده شد. مدل به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش حاضر شامل پنج بخش مقدمات یا بسترها، محرک‌ها، فرایندها، پدیده محوری و پیامدهاست.

مقدمات یا بسترها: استراتژی‌های سوت‌زنی که بیانگر تعاملات و فعالیت‌هایی‌اند که در واکنش به پدیده محوری اتخاذ می‌شوند، شامل خط‌مشی‌های سازمان، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و قوانین سخت در سازمان، کارگزینی و انتخاب افراد مناسب برای سازمان، جلوگیری از تبعیض و مدیریت شفاف، رعایت پای‌بندی به هنجارها و انضباط اجتماعی، اصول اخلاقی و وجدانی، حصول اطمینان از رعایت قوانین در محیط کار، فرهنگ سازمان قوی و دلبستگی کارکنان و مدیران به سازمان، وجود شفافیت و پاسخ‌گویی در فعالیت‌های نظام اداری، وجود ناظران بیشتر و کارآزموده در سازمان، خواستن گزارش عملکرد از کارکنان توسط ناظران، سازوکار قانونی و حقوقی پیدا کردن سوت‌زنی، ایجاد کمپین‌ها و صندوق‌های دولتی مورد حمایت دستگاه‌های قضائی، ایجاد ضوابط و قوانینی برای جبران خسارت کارکنان سوت‌زن، آموزش مدیران و سرپرستان به‌منظور کاهش مقاومت و موضع‌گیری در برابر سوت‌زنی، تصویب لایحه‌هایی توسط دولت و مجلس از جمله «لایحه جامع شفافیت» به‌منظور مقابله با علل فساد، افشای تخلفات اداری و سازمانی پیش از تبدیل آنان به جرائم بزرگ اقتصادی، حذف رانت‌های سیاسی در سازمان‌ها، استقبال مدیران بالادستی از گزارش‌های افشاگران، ریشه کردن تخلف در فرهنگ سازمان، رعایت استانداردها توسط مدیر یا رئیس سازمان، نداشتن تجارب نامطلوب گذشته در زمینه سوت‌زنی، وجود ضمانت



اجرایی در صورت افشای تخلفات، نگاه مثبت جامعه نسبت به سوت‌زنی، جلوگیری از تهدید به انتقام فرد سوت‌زن، توجه به اخلاقیات و قضاوت اخلاقی و ارزش‌های دینی و مذهبی، توجه به ضررهای مالی و اعتباری سازمان، احساس بی‌عدالتی نسبت به خود، حس بی‌عدالتی نسبت به دیگران است.

محرك‌ها: این شرایط باعث توسعه پدیده محوری می‌شوند. به استناد یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده اختصاص پاداش مالی به افراد سوت‌زن، وجود قوانین متعدد و کارا در راستای حمایت از گزارش‌دهندگان یا افراد سوت‌زن، ایجاد زیرساخت‌های قانونی و حقوقی جهت حمایت‌های مادی و معنوی از افراد سوت‌زن، ایجاد امنیت برای افراد سوت‌زن توسط قانون‌گذارها، وجود ضمانت اجرایی در صورت سوت‌زنی، جلوگیری از تهدید به انتقام فرد سوت‌زن، نگاه مثبت جامعه نسبت به سوت‌زنی، نداشتن تجارب نامطلوب گذشته در زمینه سوت‌زنی به‌عنوان محرك سوت‌زنی شناسایی شدند.

فرایندها: وجود محرك‌ها به همراه فرایندها باعث رونق پدیده محوری می‌شوند. انگیزه‌بخشی به افراد درست‌کار، افزایش اعتماد افراد سوت‌زن به سازمان، احساس امنیت شغلی، فیزیکی، فرهنگی و اجتماعی، نگاه مثبت جامعه نسبت به سوت‌زنی به‌عنوان فرایندها شناسایی شدند.

پدیده محوری: پدیده محوری همان برچسب مفهومی است که در تحقیق در نظر گرفته می‌شود. پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری باز، براساس تمرکز مصاحبه‌شوندگان و بررسی ادبیات تحقق رونق سوت‌زنی به‌عنوان مقوله پدیده محوری یا مقوله محوری انتخاب شد.

پیامدها: برخی از مقوله‌ها، پیامدها و نتایج، اجرای راهبرد سوت‌زنی هستند. براساس داده‌های گردآوری‌شده، سوت‌زنی در سازمان باعث جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش رضایت شغلی و وفاداری به سازمان، افزایش تعهد و اعتماد سازمانی، افزایش انگیزش و روحیه افراد، افزایش خلاقیت و نوآوری و بهره‌وری سازمانی، افزایش عملکرد سازمانی و توسعه سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان و تصمیم‌مشارکتی، کاهش درگیری‌های سازمانی، کاهش رفتارهای نامناسب و ناهنجار و کاهش سوء رفتارهای اداری، کاهش اعتصاب‌ها و درگیری‌ها، افزایش امنیت و سلامت در سازمان و جامعه و ریشه‌کن کردن فساد، افزایش عدالت سازمانی، اصلاح ساختار سازمان و تحقق اهداف سازمانی می‌شوند. پس از انجام دسته‌بندی فوق، مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده به‌صورت نظام‌مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل ترسیم شدند (کدگذاری انتخابی).



جدول ۱. جزئیات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

متغیر	ویژگی‌های جمعیت شناختی	تعداد
جنسیت	مرد	۸
	زن	۱۳
رده سنی	۳۰ تا ۳۹ سال	-
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰
	۴۰ سال به بالا	۱۱
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۳
	دکتری	۸
حوزه فعالیت فعلی	اجرایی	۱۱
	علمی	۱۰
جمع	-	۲۱

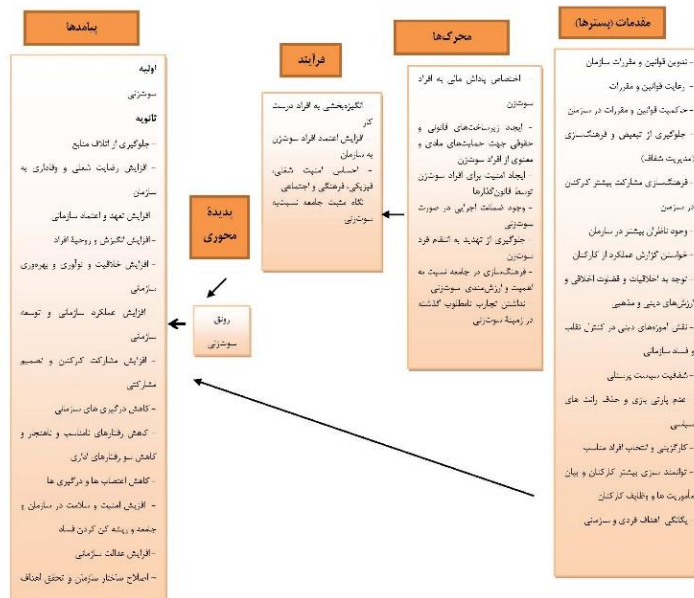
جدول ۲. جزئیات مفاهیم و مقوله‌های حاصل از کدگذاری‌ها

ردیف	ابعاد	مقوله	مفاهیم	فراوانی هر کدام از مفاهیم
۱	مقدمات (بسترها)	قانون‌مندی (حاکمیت)	خط مشی‌های سازمان، دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و قوانین سخت در سازمان	۱۵
			رعایت پای‌بندی به هنجارها، قوانین و انضباط اجتماعی	۱۹
			حصول اطمینان از رعایت قوانین در محیط کار	۱۷
			سازوکار قانونی و حقوقی پیدا کردن سوت‌زنی	۱۳
			ایجاد ضوابط و قوانینی برای جبران خسارت کارکنان سوت‌زن	۱۶
			تصویب لایحه‌هایی توسط دولت و مجلس از جمله «لایحه جامع شفافیت» به منظور مقابله با علل فساد	۱۸
۲	فرهنگ‌سازی	فرهنگ سازمان قوی و دلبستگی کارکنان و مدیران به سازمان	جلوگیری از تبعیض و فرهنگ‌سازی مدیریت شفاف	۱۹
			فرهنگ‌سازی مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان‌های ورزشی	۱۳
			وجود ناظران	۱۹
۳	وجود ناظران در سازمان	خواستن گزارش عملکرد از کارکنان توسط ناظران	وجود ناظران بیشتر و کارآموده در سازمان‌های ورزشی	۱۹
			خواستن گزارش عملکرد از کارکنان توسط ناظران	۱۸

۴	اخلاقیات و آموزه‌های دینی	۲۰ توجه به اخلاقیات و قضاوت اخلاقی و ارزش‌های دینی و مذهبی
		۱۵ نقش آموزه‌های دینی در کنترل تقلب و فساد سازمانی
۵	مدیریت منابع انسانی	۱۸ شفافیت سیاست پرسنلی
		۲۱ عدم پارتی‌بازی در سازمان‌های ورزشی
		۲۰ حذف رانت‌های سیاسی و دخالت سیاستمداران در سازمان‌های ورزشی
		۱۸ کارگزینی و انتخاب افراد مناسب برای سازمان‌های ورزشی
		۱۷ توانمندسازی بیشتر کارکنان و بیان مأموریت‌ها و وظایف کارکنان
		۱۷ یگانگی اهداف فردی و سازمانی
۶	محرك‌ها تشویق افراد سوت‌زن	۲۰ وجود مزایایی در نظام پاداش سازمان برای افراد سوت‌زن یا اختصاص پاداش مالی به افراد سوت‌زن
		۱۵ وجود قوانین متعدد و کارا در راستای حمایت از گزارش‌دهندگان یا افراد سوت‌زن
		۱۸ ایجاد زیرساخت‌های قانونی و حقوقی جهت حمایت‌های مادی و معنوی از افراد سوت‌زن
۷	امنیت افراد سوت‌زن	۲۰ ایجاد امنیت برای افراد سوت‌زن توسط قانون‌گذارها
		۱۸ وجود ضمانت اجرایی در صورت افشای تخلفات یا سوت‌زنی
		۱۴ جلوگیری از تهدید به انتقام فرد سوت‌زن
		۱۹ نگاه مثبت جامعه نسبت به سوت‌زنی
		۱۵ نداشتن تجارب نامطلوب گذشته در زمینه سوت‌زنی
۸	فرایندها	۲۰ افشاگری تخلفات افراد و سازمان‌های ورزشی
		۱۷ انگیزه‌بخشی به افراد درست‌کار
		۱۹ افزایش اعتماد افراد سوت‌زن به سازمان
		۱۶ احساس امنیت شغلی، فیزیکی، فرهنگی و اجتماعی
		۱۷ نگاه مثبت جامعه نسبت به سوت‌زنی
		۱۸ ارائه گزارش تخلفات سازمانی
۹	پدیده سوت‌زنی محوری	۱۷ جلوگیری از ائتلاف منابع
		۱۹ استفاده صحیح و جلوگیری از ائتلاف منابع
۱۰	مدیریت هزینه‌ها	۲۰ افزایش رضایت شغلی و وفاداری به سازمان‌های ورزشی
		۱۸ افزایش تعهد و اعتماد سازمانی
۱۱	نگرش سازمانی	۲۱ افزایش انگیزش و روحیه افراد
		۱۷ افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی



۱۹	افزایش بهره‌وری سازمانی		
۱۷	افزایش عملکرد سازمانی و توسعه سازمانی		۱۲
۲۰	افزایش مشارکت کارکنان	تعالی و رشد سازمانی	پیامدها
۱۵	افزایش تصمیم‌گیری مشارکتی		
۱۱	کاهش درگیری‌های سازمانی	افزایش	۱۳
۱۸	کاهش رفتارهای نامناسب و ناهنجار و کاهش سوء رفتارهای اداری	فعالیت‌های تیمی در سازمان	
۱۸	کاهش اعتصاب‌ها و درگیری‌ها	اصلاح رفتارهای نامناسب	۱۴
۲۰	افزایش امنیت و سلامت در سازمان و جامعه و ریشه‌کن کردن فساد		
۱۵	افزایش عدالت سازمانی		۱۵
۱۸	اصلاح ساختار سازمان و تحقق اهداف سازمانی	افزایش سلامت سازمانی	



شکل ۱. مدل شماتیک کدهای نظری سوتنزی

## بحث و نتیجه‌گیری

لزوم سوت‌زنی بر هیچ فرد یا سازمانی پوشیده نیست و ضرورت بهره‌گیری از این ابزار کارآمد نیز در سازمان‌ها بیش‌ازپیش احساس می‌شود. سوت‌زنی در سازمان‌ها خودبه‌خود ایجاد نمی‌شود و مستلزم اقدامات و اصلاحات اساسی است و به‌خصوص یک مطالبهٔ جمعی را می‌طلبد. از یک‌سو به الزاماتی همچون تدوین و تصویب زیرساخت‌های قانونی، فعال‌سازی واحدهای نظارتی و ارزیابی شفافیت و فرهنگ‌سازی اجتماعی و سازمانی و از سوی دیگر ایجاد یک فضای احترام به آزادی بیان و حق اظهارنظر و حق پاسخ‌خواهی و پاسخ‌گویی در ایجاد یک جامعهٔ مشارکت‌محور نیاز دارد. هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل سوت‌زنی در تعالی سازمان‌های ورزشی بوده و بدین منظور با استفاده از روش پژوهش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد دنبال دست یافتن به این هدف است. اطلاعات به‌دست آمده با کمک سه نوع کدگذاری باز، انتخابی و محوری، دسته‌بندی و درنهایت مدلی کیفی استخراج شد. مقدمات یا بسترها شامل تدوین و رعایت قوانین و مقررات، حاکمیت قوانین و مقررات در سازمان، جلوگیری از تبعیض و فرهنگ‌سازی (مدیریت شفاف)، فرهنگ‌سازی مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان، وجود ناظران بیشتر در سازمان، خواستن گزارش عملکرد از کارکنان، توجه به اخلاقیات و قضاوت اخلاقی و ارزش‌های دینی و مذهبی، نقش آموزه‌های دینی در کنترل تقلب و فساد سازمانی، شفافیت سیاست پرسنلی، عدم پارتی‌بازی و حذف رانت‌های سیاسی، کارگزینی و انتخاب افراد مناسب، توانمندسازی بیشتر کارکنان و بیان مأموریت‌ها و وظایف کارکنان است. این راهبردها با نتایج تحقیق ورسچارن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، بانی مهد<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، دانژن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، وایتز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، عبدالهی و توکلی (۱۳۹۳)، نرگسیان و دیگران (۱۳۹۴)، پاول و اوچانا<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) و برتوت<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد (۳۶، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵). با توجه به نتایج حاصل از پژوهش می‌توان بیان کرد که سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند با اصلاح سیستم‌های جذب و گزینش، افرادی را که در دوران زندگی اجتماعی و کاری خود سابقه و تمایل بیشتری به رعایت اخلاقیات، قوانین و مقررات داشته‌اند، به استخدام درآورند و وجود قوانین سخت و شفاف در

- 
1. Verschuuren
  2. Banimahd
  3. Dungan
  4. Waytz
  5. Pavel & Ochрана
  6. Bertot



سازمان پای‌بندی افراد و میزان تقلب و فساد را در سازمان کاهش خواهد داد. پای‌بندی افراد به رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی و قوانین در محیط کار و سازمان یک نوع احساس تعهد در افراد نسبت به انجام کارهای درست و صحیح از لحاظ اصول اخلاقی ایجاد می‌کند. همچنین تدوین منشور اخلاقی در سازمان نیز می‌تواند در تقویت اخلاقیات و اصول اخلاقی مفید باشد. منشور اخلاقی سازمانی، سندی است حاوی معیارهای اخلاقی ارزشی که برای ایجاد هماهنگی و وحدت رویه و روش در بین مدیران و کارکنان سازمان تدوین می‌شود و آنان را در رفتار و عملکردهایشان به سوی آرمان‌های ارزشی سازمان هدایت می‌کند. بنابراین، تدوین منشور رعایت اخلاقیات و قانون‌گرایی در سازمان، می‌تواند یکی از پیشنهادها در زمینه ایجاد و استقرار اخلاقیات و قانون‌گرایی در سازمان‌ها باشد. در نهایت به مدیران و رهبران سازمانی‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که در ایجاد فرهنگ اخلاقی کار و تشویق افراد به صحبت کردن و ایراد کردن عمل اشتباه دیگران بر مبنای اصول اخلاقی و حرفه‌ای تلاش کنند و این امر از طریق آموزش برنامه‌ریزی شده و صحیح امکان‌پذیر می‌شود. آموزش در زمینه اخلاق و رفتارهای اخلاقی به منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش‌های افراد سازمان‌ها، ضروری است. همچنین برای تضمین محرمانگی هویت و محتوای گزارش‌های اشخاص گزارش‌دهنده، باید ضمانت اجرایی مناسبی در نظام قانونی کشور در راستای پیشگیری از خطرهای ناظر بر گزارش‌دهی پیش‌بینی شود. از سویی دیگر سایر سازوکارهای حمایتی ناظر به آیین دادرسی در مورد سوت‌زنی نیز باید ارتقا یابد.

همچنین اختصاص پاداش مالی به افراد سوت‌زن، ایجاد زیرساخت‌های قانونی و حقوقی جهت حمایت‌های مادی و معنوی از افراد سوت‌زن، ایجاد امنیت برای افراد سوت‌زن توسط قانون‌گذارها، وجود ضمانت اجرایی در صورت سوت‌زنی، جلوگیری از تهدید به انتقام فرد سوت‌زن، فرهنگ‌سازی در جامعه نسبت به اهمیت و ارزش‌مندی سوت‌زنی، نداشتن تجارب نامطلوب گذشته در زمینه سوت‌زنی به عنوان محرک سوت‌زنی شناسایی شدند. نتایج حاصل با پژوهش‌های چن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، رستمی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. سوت‌زنی در سازمان پیامدهایی نیز برای سازمان داشت. نخستین پیامد اشاره به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وفاداری به سازمان است، بنابراین این عوامل باعث افزایش مشارکت کارکنان خواهد شد. ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی که به جایگاه سازمان در بطن جامعه اشاره دارد و بیانگر افزایش اعتماد به سازمان‌هاست، شکل‌گیری فرهنگ انجام کار گروهی به واسطه اطمینان و اعتماد مردم و کارکنان، ارتقای کیفیت خدمات و محصولات سازمان‌ها در همه مؤلفه‌ها، کاهش هزینه‌ها و مخارج سازمان‌ها و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش سلامت و امنیت اداری در سازمان‌ها و پرهیز از سوء

1. Chen

رفتارهای اداری همانند اعتصابات، درگیری‌های سازمانی، بداخلاقی‌ها و سوءاستفاده‌های سازمانی، افزایش بهره‌وری سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی، انجام اصلاحات در ساختار سازمان‌ها و رشد، توسعه و تعالی همه‌جانبه سازمان‌ها، از دیگر پیامدهای سوت‌زنی است. این نتایج با نتیجه تحقیق محققانی همچون کفاش و همکارانش (۱۳۹۶)، آلین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، مهدوی (۲۰۱۵)، باهر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، گرمیلیخس<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، زهیر سمال<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نرگسیان و شیرازی (۱۳۹۲)، کردنائیچ و همکاران (۱۳۹۳) و دیهیم‌پور و میان‌داری (۱۳۹۶) سازگاری دارد.

درنهایت نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که فرایند سوت‌زنی باعث کاهش فساد اداری و افزایش تعالی در سازمان‌های ورزشی خواهد شد. لذا یافته‌های این پژوهش برای مدیران و متخصصان در سازمان‌های ورزشی مفید است. به‌طور کلی مدیران سازمان‌ها برای جلوگیری از فساد اداری و گسترش سوت‌زنی اقدامات زیادی انجام می‌دهند، اما این امر زمانی مؤثرتر خواهد بود که یک فرهنگ درون سازمانی قدرتمند از چنین مسائلی حمایت کند. همچنین اندیشمندان نیز اعتقاد دارند که سوت‌زنی کلید همه روش‌های مدیریتی خوب برای اجرای برنامه‌های کلان و مدیریت سازمان‌های دولتی، جلوگیری از فساد، کشف فساد و حمایت از تمامیت حکومت‌هاست که این سازمان‌ها برای افزایش پاسخ‌گویی، استحکام بخشی به پایه‌های مشروعیت و مقبولیت سازمانی، پرورش ارزش‌های دموکراتیک و مردم‌سالار، افزایش اعتماد شهروندان به سازمان‌ها، اصلاح تشکیلات، فرایندها، فرهنگ‌ها و منابع انسانی (سلامت اداری) اصلاح رفتارهای نامناسب کارکنان، پرهیز از اتلاف منابع و افزایش اعتماد بین مردم و سازمان‌ها، می‌بایست به سوت‌زنی در سازمان‌ها بپردازند. بنابراین می‌توان گفت در دنیای پر از پیچیدگی و چالش، با توجه به تغییر سازمان‌ها از حالت بوروکراتیک و مدل‌های کنترل و فرماندهی به سیستم‌های سرپرستی، افزایش آگاهی افراد از حقوق فردی‌شان و علاقه و اشتیاق در جهت ارتقای مدیریت کیفیت، تبادل دانش و اطلاعات و توانایی پاسخ‌گویی مناسب به نیازها شرط بقا و تداوم پایداری سازمان‌های موفق و اثربخش است. از طرف دیگر با توجه به تغییرات روزافزون هزاره جدید در عرصه‌های گوناگون به‌ویژه در زمینه تحولات فناورانه و گسترش تمایل افراد به استفاده از این فناوری‌ها، عملاً حصار آهنین پیرامون سازمان‌ها فرو می‌ریزد و دیگر همانند گذشته مدیران سازمان‌ها نمی‌توانند سیمای سازمان خودشان را آن‌گونه که می‌خواهند شکل دهند، بلکه این دیدگاه‌ها و طرز تلقی عامه مردم

1. Alleyne
2. Bauhr
3. Grimmelikhuijsen
4. Zehira Cemal



است که چهره سازمان را می‌سازد. بنابراین برای حفظ بقا باید استراتژی‌های مناسب و مبتنی بر اصل سوت‌زنی و پاسخ‌گویی را اتخاذ کنند. بدین ترتیب اگر بتوانیم کارکنانی پرورش دهیم که با فرایند سوت‌زنی آشنایی بیشتری داشته باشند، طبیعتاً نگرش‌های کارکنان شکل خواهد گرفت که به شکل‌گیری فرهنگ متناسب با سوت‌زنی منجر می‌شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان ادعا کرد که برای دستیابی به اجرای بهتر فرایند سوت‌زنی در سازمان‌های ورزشی باید به مسائل سوت‌زنی توجه بیشتری شود و حتی آن را در مأموریت‌ها، خط‌مشی‌ها، قانون‌گذاری‌ها و اهداف سازمان گنجانده شود و به‌عنوان یک دغدغه و ارزش در درون سازمان ترویج داده و موانع ایجاد چنین ارزش و نگرشی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شود.

با توجه به نتایج به‌دست آمده، پیشنهاد‌های زیر به‌منظور ارتقای سوت‌زنی ارائه می‌شود.

- ✓ وضع قواعد تشویقی به شیوه‌های گوناگون و به‌طور خاص پاداش نقدی و ارتقای شغلی برای افراد سوت‌زن؛
- ✓ برنامه‌ریزی در جهت فرهنگ‌سازی سوت‌زنی در سازمان با تدوین ابعاد سوت‌زنی سازمانی و نهادینه کردن آن در بین کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی به‌منظور شناخت بیشتر این پدیده؛
- ✓ توجه خاص در وضع قوانین به افراد سوت‌زن به‌دلیل در معرض خطر اخراج بودن این دسته از گزارش‌دهندگان که امنیت شغلی آنان را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد و همچنین دسترسی و آگاهی آنان به اطلاعات دقیق در سازمان؛
- ✓ برنامه‌ریزی درمورد فراهم کردن جنبه نظارت مردمی بر عملکرد سازمان‌ها به‌منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های شفافیت در راستای تقویت اعتماد عمومی، پاسخ‌گویی و کیفیت عملکرد کارکنان و کاهش فساد؛
- ✓ پیش‌بینی حمایت‌های خاص قانونی متناسب با شرایط افراد سوت‌زن در حالت‌های مختلف؛
- ✓ برنامه‌ریزی درمورد طراحی نظام پیشنهادات کارکنان در سازمان به‌منظور افزایش اعتماد افراد به سازمان و تقویت سوت‌زنی در سازمان؛
- ✓ مشارکت و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با راهبرد شفافیت اطلاعاتی به‌طوری که خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس کنند.



## References

- Abbas Zadegan, M. (2004). *Corruption*. Tehran: Cultural Research Office Publications. 15-18 (Persian).
- Abdullahi, A., & Veto Keli, N. (2014). Investigating the role of information technology in transparency and reducing corruption of government organizations. *Journal of Public Management Perspectives*, 18, 73-91.
- Abernethy, L., & MacAuley, D. (2003). Impact of school sports injury. (Short report). *Bri J Sports Med*, 37(4), 354- 365.
- Afshani, M., Vahdati, H., Hakak, M., & Mousavi, N. (2017). Investigating the factors affecting the intention of violations in the employees of the health and treatment sector. *Management and Healthcare Quarterly*, 9 (2), 86-77 (Persian).
- Afshani, M., Vahdati, H., Hakak, M., & Mousavi, S. N. (2018). Investigating the Relationship between Personality Traits with the Intention of Disclosure in Health Department Employees, *Hospital Quarterly*, Official Organ of the Scientific Association of Iranian Hospitals, 17, 66 (Persian).
- Alleyne, P. (2016). The Influence of Organizational Commitment and Corporate Ethical Values on Non-Public Accountants' Whistle-Blowing Intentions in Barbados. *Journal of Applied Accounting Research*, 2, 190-210.
- Artinian, B.M., & Giske, T. (2009). *Cone PH. Glaserian Grounded Theory in Nursing Research; Trusting Emergence*: Springer Publishing Company.
- Banimahd, B., & Elyadarani, K. (2020). The Relationship Between Value Orientation, Positive Moods and Perception of Fairness with internal auditors' Intention to Whistle-blowing. *Valued and Behavioral Accountings Achievements*. 1-2.
- Barkoukis, V., Bondarev, D., Lazuras, L., Shakverdieva, S., Ourda, D., Bochaver, K., & Robson, A. (2020). Whistleblowing against doping in sport: A cross-national study on the effects of motivation and sportspersonship orientations on whistleblowing intentions. *Journal of Sports Sciences*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1861740>.
- Bauhr, M. (2013). Resisting Transparency: Corruption, Legitimacy & the Quality of Global Environmental Policies. *Global Environmental Politics*, 12(4), 9-29.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government & social media as openness & anti-corruption tools for societies. *Government information quarterly*, 27(3), 264-271.
- Brown, A. J., & Lawrence, S. A. (2017). Strength of Organisational



- Whistleblowing Processes—Analysis from Australia. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.
- Cetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Annals of Applied Sport Science*, 10, 8(2). <http://orcid.org/0000-0002-7430-4830>.
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method Handbook of emergent methods. New York The Guilford Press. 155-170.
- Chen, X. (2018). A Summary of Research on the Influencing Factors of Employees' Willingness to Whistle-Blowing. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(07), 17-32. 10.4236/ajibm.2018.87116.
- Deyhimpour, M. & Dolati, H. (2020). The Effect of Organizational Transparency on Organizational Paranoia Mediated by Social Capital. *Social Capital Management* (2020), 7(3), 373-398. 10.22059/JSCM.2020.305339.2026
- Dungan, J. A., Young, L., & Waytz, A. (2019). The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 103- 148. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103848>
- Farhadinejad, M., & Jafari, S. (2018). Identifying the causes of organizational whistle-blowing and the reasons for reluctance to whistleblowing in government organizations. *Management Quarterly of Government Organizations*, 4 (Persian).
- Fattah Ziarani, M., & Safari, M. (2018). Identifying, Conceptualizing, and Explaining the Whistling Process in the Organization (Case Study: Goharzamin Iron Ore Company). *Journal of Organizational Culture Management*, 3, 617-643 (Persian).
- Glaser, B. (2005). *The grounded theory perspective III: Theoretical coding*, Sociology Press. Mill Valley, CA.
- Glaser, B.G., & Holton J (2007). Remodeling grounded theory, Historical Social Research/Historische Sozialforschung. *Supplement*, 19(32), 47-86.
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B. & Im, T. (2013). The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment, 80-101.
- Jahangiri, M., Ranjbar Vahad, F., & Ghasemi Mir, M. (2019). Predicting disclosure behaviors of employees of the Ministry of Sports and Youth with the neural network approach of organizational behavior. *Management Studies in Sports*, 25, 111-12 (Persian).
- Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the use of Grounded Theory in Doctoral studies—an example from the Australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6, 95- 114.

- Kafash, L., & Imani, H. (2017). The Impact of Organizational Commitment and Ethical Values on the Intention to Report Violations Discovered among Public Accountants. *Journal of Health Accounting*, 2, Series 18, 90-109.
- Khemati, A. T. (2013). Fighting against administrative corruption with an Islamic perspective. Qom: Hozha and University Research Institute, pp. 17-26.
- Kordanaj, A., Fani, A. A., & Masoudi, Z. (2014). Organizational Culture the Missing Ring of Organizational Transparency and Organizational Performance. *Journal of Organizational Culture Management*, 189-173. (Persian).
- Mahdavi, Gh., & Ebrahimi, F. (2015). The Effect of Ethics on the Professional and Organizational Commitment of Accountants (A Case Study: The Universities of Medical Sciences). *Journal of Health Accounting*, 2, 87-103 (Persian).
- Mohammadfam, I., Bahrami, A., Fatemi, F., Golmohammadi, R., & Mahjub, H. (2008). Evaluation of the Relationship between Job Stress and Unsafe Acts with Occupational Accidents in a Vehicle Manufacturing Plant. *Sci J Hamadan Univ Med Sci*, 15 (3), 60-66. (Persian).
- Moradi, A., Ebrahimi, M. T., & Rostami, F. (2014). Whistling is an abandoned phenomenon in today's organizations. *Selected Management Monthly*, 152 (Persian).
- Moriconi, M., & de Cima, C. (2020). To report, or not to report? From code of silence suppositions within sport to public secrecy realities. *Crime, Law and Social Change*, 74(1), 55-76. <http://orcid.org/0000-0002-9220-7062>
- Nargesian, A., Hojbar Afkan, H., & Moeini, M. R (2015). Study of the effect of online social media on transparency and public trust mediated by public participation. *Journal of Public Administration*, 3, 637-656 (Persian)
- Pavel, J., & Ochrana, F. (2013). Analysis of the Impact of Transparency, Corruption, Openness in Competition & Tender Procedures on Public Procurement in the Czech Republic. *Central European Journal of Public Policy*, 7(2), 114-134.
- Rostami, V., & Ghasemi, M. R. (2016). Legal Mechanisms for Activating the Capacity of Public Corruption Reporters with a Comparative Study of Iran and the United States. *Comparative Law Studies*, 9(2), 639-659.
- Saghravani, S., Mortazavi, S., Lagzian, M., & Rahimnia, F (2014). Forcing theory on data or emerging theory from data: Theory building in humanities using grounded theory methodology. *Foundations of*



- Educatio a Bi-annual Journa*, 4(1), 151- 170. (Persian).
- Skivenes, M., & Trygstad, S. (2017). Explaining whistle blowing processes in the Norwegian labour market: Between individual power resources and institutional arrangements. *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 119-143.
- Tabarsa, Gh. A., & Sadeghian, S. (2012). *Electronic Human Resources Management*. Tehran, Mehraban Publishing House, p. 210.
- Verschuuren, P. (2020). Whistleblowing determinants and the effectiveness of reporting channels in the international sports sector. *Sport Management Review*, 23(1), 142-154.
- Waytz, A., Dungan, J., & Young, L. (2013). The whistleblower's dilemma and the fairness–loyalty trade off. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 1027–1033.
- Wolf, S., Worth, M., & Dreyfus, S. (2014). Protecting whistleblowers in the UK: A new blueprint. 61-63.
- Zehira, C., Çınar, F., & Şengül, H. (2016). Role Of Stakeholder Participation Between Transparency and Qualitative And Quantitative Performance Relations An Application At Hospital Managements. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 234 – 245.

## Designing a Whistling Model in the Excellence of Sports Organizations

Atena Shams<sup>1</sup>, Masoumeh Kalateh Seifari\*<sup>2</sup>, Reza Andam<sup>3</sup>

1. Ph.D. student of Sport Management, Shahroud University of Technology
2. Associate Professor of Sport Management, University of Mazandaran, Babolsar
3. Associate Professor, Department of Sports Management, Shahroud University of Technology

Received: August 15, 2022

Accepted: September 18, 2022

### Abstract

This study aimed to design a whistle-blowing model for the excellence of sports organizations. This research is developmental in terms of purpose and exploratory in terms of strategy, which was carried out qualitatively. The study's statistical population was the professors of the scientific board of the universities and experts working in sports organizations, who were selected by purposeful and snowball sampling. A semi-structured interview was used to collect and analyze the data using the Glaseri method. Sets of primary concepts were collected during the coding process, and categories were extracted from them. Then, in the stage of core coding and the link between these categories, the titles of prerequisites or substrates, drivers, processes, core phenomena, and consequences were determined. The results showed that preventing the wastage of resources, increasing job satisfaction, loyalty, commitment, trust, motivation, creativity, and organizational productivity, increasing employee participation, collaborative decision, reducing inappropriate behaviors, reducing strikes, and increasing security and health in the organization, eradicating corruption, reforming the organization's structure, and realizing organizational goals play a role as consequences. Based on the research model, it is recommended to consider the role of different categories of whistle-blowing in the health of sports organizations to prevent violations. Also, special attention should be paid to the platforms and factors for promoting whistle-blowing in sports organizations. In order to promote organizational health in sports of the country.

**Keywords:** whistling, sports organizations, foundation data theory

---

\* E- mail: mKalateh@umz.ac.ir