



Identifying the Causes of Organizational Disclosure and the Reasons of Unwillingness to Disclose in Governmental Organizations

Mohsen Farhadinejad

*Corresponding Author: Assistant professor, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: farhadi@semnan.ac.ir

Sakineh Jafari

Assistant Professor, Department of Education Management, Semnan University, Semnan, Iran.
E-mail: sjafari.105@semnan.ac.ir

Abstract

The aim of the present study was to identify the causes of organizational disclosure and the reasons of unwillingness to disclose in governmental organizations that was done via sequential-explanatory mixed mode method. Participants in the qualitative part were managers and employees in public sectors among whom 75 people were selected as participants through purposeful sampling method. The statistical population of the quantitative sector included employees in governmental organizations in Semnan and 157 people were selected as samples through simple random sampling method. Analyzing the data in qualitative sector led to the identification of 32 basic themes in the context of employees' disclosing reasons that were arranged in six organizer themes (health-centered approach, benefit-seeking approach, justice-seeking approach, ethics-oriented approach, task-oriented approach, and violent approach), and 26 basic themes about unwillingness to disclose were identified which divided into four organizer themes based on semantic similarity (organization-related factors, discloser-related factors, exposure related factors, violent-related factors). The results of the quantitative analysis show that justice-seeking, ethics-oriented, health-centered, benefit-seeking, task-oriented and violent approaches were the most important reasons for the decision to disclose respectively, and exposure related factors, organization-related factors, violent-related factors and discloser-related factors were the most important causes of being silent against observing inappropriate behaviors, respectively. The ranking of items related to the causes of disclosure indicates that the prevention of repetition of violation and feeling of injustice to oneself and sense of responsibility are considered as the most important causes of disclosure and disappointment of executive guarantee in case of disclosure of violation, high influence of the offender and lack of organizational support for exposing are considered as the main reasons for being silent against violation.

Keywords: Organizational disclosure, Governmental Organization.

Citation: Farhadinejad, M. & Jafari, S. (2019). "Identifying the Causes of Organizational Whistleblowing and the Reasons for Non-Whistling in Government Organizations". *Public Organizations Management*, 7(4), 71-84. (in Persian) (DOI): 10.30473/ipom.2019.48079.3763

Received: (18/Apr/2019)

Accepted: ((05/Nov/2019)

شناسایی علل سوت‌زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی

محسن فرهادی نژاد

*نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

E-mail: farhadi@semnan.ac.ir

سکینه جعفری

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

E-mail: sjafari.105@semnan.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی علل سوت‌زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی بود که با روش ترکیبی متوالی اکتشافی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، مدیران و کارکنان دولتی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۷۵ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده در این پژوهش انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی کارکنان سازمان‌های دولتی شهرهای تهران، مشهد و سمنان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۵۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتیجه تحلیل داده‌های کیفی منجر به شناسایی ۳۲ مضمون پایه در زمینه دلایل سوت‌زنی کارکنان گردید که در قالب ۶ مضمون سازمان‌دهنده (رویکرد سلامت‌محور، رویکرد منفعت‌طلبانه، رویکرد عدالت‌خواهانه، رویکرد اخلاق‌گرایانه، رویکرد تکلیف‌گرایانه، رویکرد انتقام‌جویانه)، سازمان‌دهی شدند و ۲۶ مضمون پایه در خصوص عدم تمایل به سوت‌زنی سازمانی احصا شد که بر اساس قرابت معنایی در قالب ۴ مضمون سازمان‌دهنده (عوامل مربوط به سازمان، عوامل مربوط به افشاکننده، عوامل مربوط به افشاشونده، عوامل مربوط به موضوع تخلف) قرار گرفتند. 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 افشاءکننده 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.

واژه‌های کلیدی: سوت‌زنی سازمانی، سازمان‌های دولتی.

استناد: فرهادی‌نژاد، محسن و جعفری، سکینه (۱۳۹۸). «شناسایی علل سوت‌زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۴)، ۷۱-۸۴.

(DOI): 10.30473/ipom.2019.48079.3763

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۱/۲۴)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۸/۱۴)

مقدمه

فردی (میسلی و نیر^۴، ۱۹۹۲؛ افشانی، وحدتی، حکاک و موسوی، ۱۳۹۷)، سازمانی و موقعیتی (کربنبرگ، میسلی و کوهن^۵، ۱۹۸۷؛ کینان^۶، ۲۰۰۲) متمرکز شده است که موجب سوت‌زدن در مشاغل می‌شود (افشانی و همکاران، ۱۳۹۷). لذا، پژوهش‌های اندکی بر روی انگیزه‌ها و دلایل سوت‌زنی یا سکوت در برابر تخلفات مشاهده شده صورت گرفته است و شکاف نظری در این حوزه کاملاً مشهود است. فرایندهای سوت‌زنی یا فرایندهایی برای تشویق و محافظت از کارکنان برای صحبت کردن در مورد اعمال خلاف، برای سیستم‌های زمام‌داری مطلوب حکومت‌داری در سازمان‌ها حیاتی است (براون و لارنس^۷، ۲۰۱۷). 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 (صفری و زیارانی، ۱۳۹۷). بر این اساس، سازمان‌هایی که در آن‌ها انسجام و اتحاد سازمانی و حفظ و ارتقای شهرت و تصویر ذهنی در اولویت قرار دارند، نیازمند باز گذاشتن راهی هستند که از طریق آن کارکنان، شرکا، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان بتوانند رفتارها و اعمالی را گزارش دهند که متناقض با رفتارها و فعالیت‌های تعریف شده سازمان است. اگر اعضای یک سازمان در مورد رفتار نامطلوب در سازمان خود نگران باشند، گزینه‌های زیر را در اختیار دارند: (۱) ساکت بمانند؛ (۲) سوت‌زنی را درون سازمان انجام دهند یا (۳) سوت‌زنی را در خارج از سازمان، یا رسانه‌ها یا احتمالاً هر دو انجام دهند. به هر حال یک افشاگر بالقوه باید باور داشته باشد که به کار خلاف رسیدگی خواهد شد، در غیر این صورت شاید ساکت ماندن بهتر باشد (زهیر و اردوقان^۸، ۲۰۱۱).

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 (صفری و زیارانی، ۱۳۹۷). همواره و در همه سازمان‌ها افرادی وجود داشته و دارند که به‌نوعی 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 به‌راحتی عبور کنند و سعی می‌نمایند با سوت‌زنی، مراتب را به گوش دیگران اعم از دولت، رسانه‌ها، کارکنان سازمان و جامعه برسانند (مرادی، ابراهیمی و رستمی، ۱۳۹۳؛ ایزدپناه، رزمان و صبحی لکی، ۱۳۹۵).

موضوع سوت‌زنی سازمانی^۱ اخیراً در روان‌شناسی اجتماعی و اخلاقی مورد توجه قرار گرفته است (دانژن، یانگ و ویتز^۲، ۲۰۱۹: ۱). سوت‌زن اصطلاحاً یک کارمند، یک کارمند اسبق یا عضوی از سازمان و حتی یک نماینده تجاری، خصوصی یا دولتی است که از عملی غیراخلاقی یا غیرقانونی در سازمان آگاه می‌شود و آن را به کارمندان عادی سازمان یا کارکنانی که دارای قدرت هستند چه داخل سازمان یا خارج از آن اطلاع‌رسانی می‌کند و آن‌ها را برای واکنشی درست نسبت به اجرای آن عمل غیراخلاقی یا غیرقانونی متقاعد می‌کند، به عبارتی دیگر، افشای خلاف می‌نماید. هدف سوت‌زنی جلوگیری از ضرر و زیان جانی و مالی به عموم و دیگران است و هدف از سوت‌زنی وی 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 (وولف، ورت و دریفوس^۳، ۲۰۱۴).

با مروری بر پژوهش‌های انجام شده، بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در مورد سوت‌زدن، روی ویژگی‌های

4. Miceli & Near
5. Greenberger, Miceli & Cohen
6. Keenan
7. Brown & Lawrence
8. Zehir & Erdogan

1. Organizational Whistleblowing
2. Dungan, Young & Waytz
3. Wolf, Worth & Dreyfus

تصور می‌شود که سوت‌زنی یک نوع خطرناک از عمل است که دلیل آن خطرات انتقام‌گیری هنگام به چالش کشاندن یک شیوه یا افراد قدرتمند در داخل سازمان است (اسکیونز و تریگستاد^۴، ۲۰۱۷). سوت زنی می‌تواند موجب بروز دوره‌های اخلاقی شود. چرا که برخی افراد معتقدند براساس تعهدات اخلاقی باید بی‌اخلاقی‌ها را گزارش داد؛ اما پیامدهای این سوت‌زنی ممکن است منجر به بیکاری و بی‌اعتباری فرد شده و او را در معرض عموم و دستگاه قضایی قرار دهد و همچنین به شهرت سازمان نیز آسیب وارد می‌نماید (بوسوپنگ^۵، ۲۰۱۷: ۲۴). تعریف معمول مورد استفاده برای سوت‌زنی توسط نیر و میسلی در دهه ۱۹۸۰ ارائه شد: افشای شیوه‌های غیرقانونی، غیراخلاقی یا نامشروع کارفرمایان به وسیله اعضای سازمان (سابق یا فعلی)، نزد اشخاص یا سازمان‌هایی که می‌توانند اقداماتی انجام دهند (جکسون^۶ و همکاران، ۲۰۱۴؛ احمد، یونوس، احمد و سانوسی^۷، ۲۰۱۴). شلتگر و تورگلر^۸ تعریف نیر و میسلی که در بالا ذکر شد را یک سوت‌زنی ضعیف، یا اولین گامی می‌نامند که یک کارمند هنگام نگرانی برمی‌دارد. به‌زعم آن‌ها این تعریف بر روی فرایند و مواردی تمرکز دارد که هیچ بهبود یا توضیح یا تبیینی برای سوء رفتار گزارش شده از جانب کسانی اتفاق نمی‌افتد که می‌توانند کاری در مورد آن انجام دهند. در این موارد و به‌منظور سوت‌زنی قوی، کارمند باید مجدداً موضوع را گزارش کند. افشاگری قوی با اقداماتی از جمله بالا بردن صدا برای مطرح کردن نگرانی‌ها، دست‌بردار نبودن و خارج شدن از سازمان همراه است (اش^۹، ۲۰۱۶). سوت‌زنی به معنای در بوق کردن خطاها و عملکردهای نادرست در محیط کار و در نتیجه، ایفای نقشی همانند داور مسابقه است که به‌محض مشاهده خطا با دمیدن در سوتش بازی را متوقف می‌کند (بالوت و همکاران^{۱۰}، ۱۳۹۳: ۲۲). سوت‌زنی، یک عمل افشای غیراجباری عمدی است که توسط فردی که دسترسی مجاز به داده‌ها یا اطلاعات یک سازمان داشته است، درباره تخلفات غیرقانونی مهم یا دیگر تخلفات، چه واقعی، چه

همچنان که بررسی مقالات مختلف در حوزه سوت‌زنی سازمانی نشان می‌دهد در زمینه نیت افراد در سوت‌زنی و سکوت در برابر تخلفات مشاهده شده، در داخل کشور پژوهشی اکتشافی و بومی صورت نگرفته و لذا، تصمیم درباره افشاگری تخلفات یا چشم‌پوشی و عبور کردن از کنار آن، موضوعی است که در این پژوهش به آن پرداخته شده است.

ادبیات نظری پژوهش

مفهوم سوت‌زنی سازمانی

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها و جوامع مدرن، تعیین حد و مرز رازداری است. در حالی که رازداری یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود، تأکید بیش از حد بر آن نیز می‌تواند مشکلاتی را به وجود بیاورد و زمینه سوءاستفاده برخی افراد و سازمان‌ها را فراهم سازد (بالابی^۱، ۲۰۱۸). به عبارت دیگر، سوت زنی سازمانی می‌تواند به ایجاد تعادل میان رازداری و افشاگری در سازمان‌ها کمک نماید (مانیون^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱).

سوت‌زنی یا افشاگری، در ادبیات اخلاقیات سازمانی به شیوه‌های مختلفی تشریح شده که در ادامه برخی از تعاریف کلیدی این مفهوم ارائه می‌شود. سوت‌زنی به‌خودی‌خود یک اصطلاح آمریکایی است، هرچند که ممکن است ریشه انگلیسی نیز داشته باشد. واژه سوت‌زنی از اینجا نشأت 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 با خبر می‌ساختند. سوت زدن 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^۳، ۲۰۱۸: ۱۷۳۲؛ قاسمی، ۱۳۹۰).

سوت‌زنی را می‌توان به‌عنوان 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 در مورد آن صحبت کنند. با این حال، اغلب

4. Skivenes & Trygstad

5. Bosupeng

6. Jackson & et al.

7. Ahmad, Yunos, Ahmad & Sanusi

8. Schaltegger & Torgler

9. Ash

10. Ballot & et al.

1. Bellaby

2. Mannion & et al.

3. Chen

را بر این اساس به چهار گروه تقسیم می‌کند: یک دسته افرادی که تخلفات را مشاهده و درک نمی‌کنند. دسته دوم افرادی که از تخلفات مطلع می‌شوند اما گزارش نمی‌دهند، دسته سوم افرادی که پس از مشاهده تخلفات آن را به مسئولان داخل سازمان اطلاع می‌دهند و بالأخره افرادی که گزارش مشاهدات خود را هم از طریق مجاری داخلی و هم مجاری خارجی منتشر می‌نمایند (شاور، ۲۰۱۱: ۱۶۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که افرادی که از قدرت حرفه‌ای بالاتری برخوردارند احتمالاً به دلیل احساس امنیت شغلی بیشتر و پیش‌بینی عدم تنبیه، احتمال بیشتری دارد که دست به افشاگری بزنند. همچنین افرادی که کانون کنترل درونی قوی‌تری دارند رفتار مسئولانه‌تری داشته و بیشتر مستعد افشاگری هستند. افراد با برون‌گرایی بالا و کنش-گرایی بیشتر احتمال رفتارهای افشاگرانه بالاتری دارند (دانژن و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۳۰).

همچنین پژوهش‌های دیگری در زمینه ویژگی‌های شخصیتی افشاگران بیان می‌کند که افراد برخوردار از وجدان بالاتر و نوع دوستی قوی‌تر به احتمال بیشتری درگیر فرایند سوت‌زنی خواهند شد (دانژن و همکاران، ۲۰۱۹: ۲). پژوهش‌های مسمر - مگنوس و ویسواران^۶ (۲۰۰۵) و راشچایلد و مایس^۷ (۱۹۹۹) نیز نشان می‌دهند که زنان در مقایسه با مردان احساس مسئولیت و وفاداری سازمانی بیشتری داشته و رفتارهای افشاگری بیشتری از خود نشان می‌دهند (دانژن و همکاران، ۲۰۱۹: ۳). براساس مطالعات روان‌شناختی رشد اخلاقی در کنار سایر عوامل تحت‌تأثیر تربیت خانوادگی قرار دارد به‌گونه‌ای که فرزندان که خوب تربیت شده باشند احتمال اینکه در بزرگسالی هم رفتار اخلاقی داشته باشند بیشتر است و از طریق الگوهای خوب می‌توانند در مسیر رفتار اخلاقی قرار بگیرند و مانع از گسترش رسوایی‌های اخلاقی شوند (بوسوپنگ، ۲۰۱۷: ۲۶). گاندلج، داگلاس و مارتینکو^۸ (۲۰۰۳) معتقدند که افشاگران قبل از تصمیم به افشاگری مزایا و مضرات آن را ارزیابی می‌نمایند. به‌عنوان مثال در پژوهش لاول^۹ (۲۰۰۲) مشخص شد که حسابداران و متخصصان منابع انسانی که از اعمال غیرقانونی و غیراخلاقی مطلع بودند از به خطر افتادن آینده شغلی خود ابراز نگرانی می‌کردند. در

مشکوک و چه پیش‌بینی شده که تحت کنترل آن سازمان است، نزد یک موجودیت خارجی که دارای توانایی لازم برای اصلاح این تخلف است، صورت می‌گیرد (زکریا، ۲۰۱۵: ۲۰۱۵؛ واندرکراف، ۲۰۱۶). افراد و واحدهای خارج از سازمان برای پایان دادن به کارهای خلاف بسیار مهم قلمداد می‌شوند، زیرا متولیان داخلی (مانند سرپرست) ممکن است تمایل بیشتری برای پوشاندن یا نادیده گرفتن مشکل داشته باشند (لوینز و واندرکراف، ۲۰۱۸: ۲). سوت‌زنی شکلی از آوای سازمانی و تلاش برای تغییر شیوه‌ها، سیاست‌ها و خروجی‌ها با توسل به مقامات بالاتر است (هنیک^۴، ۲۰۱۵).

ماهیت سوت زنی سازمانی

سوت‌زنی یکی از موضوعات چالش‌برانگیز در حوزه مطالعات اخلاقیات سازمانی به شمار می‌رود چرا که امکان اجرای طرح‌های مطالعاتی که بتواند رفتار افشاگران را بررسی نماید تقریباً مقدور نیست چون معمولاً افراد افشاگر به‌سادگی خود را در معرض شناسایی قرار نداده و از طرفی امکان انتخاب تصادفی افراد نیز میسر نیست. بنابراین، فراهم کردن موقعیت‌های فرضی برای مشارکت‌کنندگان در تحقیق و نظرسنجی از ایشان درباره نوع رفتارشان در چنین موقعیت‌هایی می‌تواند برای مطالعات مربوط به افشاگری مناسب‌تر باشد (احمد و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۰۵-۲۰۴). دمیدن در سوت کار ساده‌ای نیست بلکه نیاز به استدلال اخلاقی، شجاعت و نیز ترجیح دادن منافع عمومی بر منافع فردی دارد (زکریا، ۲۰۱۵: ۲۳۱). عوامل موقعیتی و فردی می‌تواند بر قصد سوت زنی تأثیرگذار باشد. طبق تحقیقات نیر و همکاران در سال ۲۰۰۴ مشخص شد که افراد با مشاهده رفتارهایی که مصداق آزار جنسی و سوء مدیریت است احتمال بیشتری دارد که تصمیم به سوت‌زنی بنمایند و همچنین میسلی و نیر در سال ۱۹۹۲ دریافتند که خصوصیتی از جمله جنسیت، خودکارآمدی و فرهنگ می‌تواند بر تصمیم به سوت‌زنی اثرگذار باشد (شاور، ۲۰۱۱: ۱۶۴-۱۶۳).

درباره خصوصیات سوت‌زنان پژوهش‌های مختلفی انجام شده از جمله پژوهش میسلی و نیر (۱۹۹۲) که افراد

6. Mesmer-Magnus & Viswesvaran
7. Rothschild & Miethe
8. Gundlach, Douglas & Martinko
9. Lovell

1. Zakaria
2. Vandekerckhove
3. Loyens & Vandekerckhove
4. Henik
5. Shawver

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی علل سوت‌زنی تخلفات سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی می‌باشد و به روش کیفی و اکتشافی ابعاد و گویه‌های سازنده مقیاس را به دست می‌آورد و سپس به شیوه کیفی و کمی آن را اعتباریابی می‌کند؛ جزء پژوهش‌های ترکیبی متوالی اکتشافی^۲ است.

در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش، مدیران و کارکنان بخش دولتی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار در بخش دولتی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند صاحب‌نظران کلیدی^۳ و تکنیک اشباع نظری^۴، ۷۵ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده در این پژوهش انتخاب شدند. در این مصاحبه‌ها که ۷۵ مدیر و کارمند مشارکت داشته‌اند از صاحب‌شوندگان خواسته شد که ۵ دلیل برای اقدامات افشاگرانه کارکنان و نیز ۵ دلیل برای علل سکوت افراد در برابر تخلفات مطرح نمایند. شایان ذکر است که ۳۰ مورد از این داده‌ها مربوط به یکی از دوره‌های آموزشی بهبود مدیریت است که از شرکت‌کنندگان (مدیران پایه و میانی دستگاه‌های اجرایی مرکز استان) خواسته شد تا به این دو پرسش به‌صورت مکتوب پاسخ دهند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهرهای تهران، مشهد و سمنان تشکیل می‌دهند که براساس برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه کار و نیز تمایل به مشارکت انتخاب شده‌اند. جدول ۱ بیانگر نیمرخ کلی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی است.

پژوهش‌های دیگری که بر اساس منطق هزینه - فایده قرار دارد، مهم‌ترین انگیزه سوت‌زنی کسب پاداش‌ها و مشوق‌های در نظر گرفته شده است. یکی از اولین سیاست‌های تشویقی به سال ۱۳۱۸ میلادی در انگلستان بازمی‌گردد که در آن ادوارد دوم دستور داد معادل یک سوم جریمه بازرگان متخلف را به فرد افشاگر پرداخت نمایند (چن، ۲۰۱۸).

ساختار سازمانی نیز یکی از عوامل محیطی اثرگذار بر انگیزه سوت‌زنی است، به‌گونه‌ای که هرچه سازمان بلندتر و بزرگ‌تر می‌شود بوروکراسی بیشتر شده و فاصله بین مدیریت و کارکنان بیشتر می‌شود و کارکنان با این نگرش که احتمالاً مدیران نسبت به انعکاس تخلفات بی‌تفاوت هستند، انگیزه بالایی برای اقدام به افشاگری نخواهند داشت. نهایتاً میزان حمایت سازمان از افشاگران و وجود تجارب مثبت یا منفی در نزد ایشان یکی دیگر از عوامل سازمانی است که بر تصمیم به افشاگری تأثیر خواهد گذارد (چن، ۲۰۱۸: ۱۷۴۰).

از نظر جاب^۱ (۱۹۹۹)، شش عنصر برای عمل افشای اسرار ضروری است: خود عمل افشاگری، فرد افشاکننده، موضوع افشاگری، هدف افشا، دریافت‌کننده افشا و نتیجه افشا. از نظر واندکرکاف نیز عناصر سوت‌زنی عبارت‌اند از عمل افشاگری، انگیزه افشا، موضوع افشاگری، هدف از افشاگری و دریافت‌کننده محتوای افشاگری (واندکرکاف، ۲۰۱۶).

در حال حاضر، پژوهش‌های پیرامون عوامل مؤثر بر سوت‌زنی، عمدتاً بر ویژگی‌های سوت‌زن، ویژگی‌های گیرنده گزارش، ویژگی‌های افراد متخلف، ویژگی‌های رفتارهای ناشایست و خصوصیات سازمان متمرکز است. هیچ تحلیل طولی درخصوص بررسی نیت افشاکنندگان وجود ندارد و تجزیه و تحلیلی در مورد عوامل تأثیرگذار بر تمایل کارکنان برای گزارش دهی وجود ندارد. علاوه‌بر این، ادبیات تجربی، به‌طور عمده بر حسابداری سازمانی و حسابرسی متمرکز است. هنوز در محیط سازمانی کمبود پژوهش وجود دارد. علاوه‌بر این، هیچ مدل شاخص سیستماتیک برای تمایل به گزارش دهی تدوین نشده است (چن، ۲۰۱۸: ۱۷۴۲).

2. Sequential Exploratory Mixed Method
3. Critical case
4. Theoretical Saturation

1. Jubb

جدول ۱. توصیف مشارکت‌کنندگان در پژوهش در بخش کیفی

جنسیت	سنوالات خدمت	سنوالات مدیریت	تحصیلات	زن	مرد
۲۲	۲۰-۳۰	۱۵-۲۰	کارشناسی ارشد	۲۱	۶
۵۳	۳۰-۳۵	بیش از ۲۰	کارشناسی دکترا	۴۸	۲
۳۸	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰		۷	۱۲
۲۶	۳۰-۳۵	۱۵-۲۰		۱۹	۱۱

روش تحلیل داده‌های بخش کیفی: تحلیل مضمون

با استفاده از روش تحلیل مضمون (شناسایی یک پدیده) در سه سطح مضمون‌های پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) چارچوب

اولیه مضمون‌ها شکل گرفت که نتایج آن در جدول‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود. مضمون‌های مربوط به علل سوت‌زنی مشتمل بر ۳۲ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر و مضمون‌های مربوط به عدم تمایل به سوت‌زنی شامل ۲۶ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر است.

جدول ۲. مضمون‌های مرتبط با علل سوت‌زنی تخلفات سازمانی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
	رویکرد سلامت‌محور	جلوگیری از تکرار تخلفات، اصلاح رفتار نادرست، حفظ انگیزه کار در سازمان، جلوگیری از خسارت به سازمان، دلسوزی برای سازمان، باهدف تشویق دیگر کارکنان برای جاری شدن این موضوع به‌عنوان فرهنگ در سازمان، بهبود سطح اخلاقی کارکنان، جلوگیری از رقابت ناسالم، تقویت فضای نظارتی، جلوگیری از آسیب مادی و معنوی به افراد جامعه، جلوگیری از افزایش تخلفات توسط افراد دیگر
	رویکرد منفعت‌طلبانه	حفظ و ارتقا جایگاه خود در سازمان، دریافت پاداش، ترس از متهم شدن به همکاری در تخلف
علل سوت‌زنی تخلفات سازمانی	رویکرد عدالت‌خواهانه	حصول اطمینان از رعایت قوانین در محیط کار، حصول اطمینان از رعایت انصاف در مورد ارباب‌رجوع، احساس بی‌عدالتی نسبت به خود، حس بی‌عدالتی نسبت به دیگران
	رویکرد اخلاق‌گرایانه	احساس مسئولیت، رعایت اصول اخلاقی و وجدانی، الگو و نمونه اخلاقی بودن، داشتن صداقت و درستکاری، پایبندی به هنجارها و انضباط اجتماعی، پایبندی به اعتقادات دینی
	رویکرد تکلیف‌گرایانه	وجود اجبار در گزارش نمودن تخلفات، داشتن رابطه نزدیک با مدیر مجموعه، به‌عنوان یک وظیفه سازمانی، وفاداری به سازمان، پیروی از گروه‌های مرجع (مذهبی، سیاسی یا اجتماعی) داخل یا خارج از سازمان
	رویکرد انتقام‌جویانه	خصومت شخصی با فرد متخلف، حسادت به موقعیت شغلی فرد متخلف، حذف رقبای کاری، ضربه زدن به یک جریان یا گروه سیاسی

به دلیل انجام تکلیف اداری اقدام به سوت‌زنی می‌نمایند و برخی نیز به دلیل احساس دین نسبت به سازمان و مدیریت چنین تصمیمی اتخاذ می‌کنند و بالاخره دسته دیگری از افراد باهدف کسب انتقام از افراد و گروه‌ها دست به سوت‌زنی تخلفات مشاهده شده از این افراد می‌زنند در حالی که اگر رفتارهای مشابهی را از سایرین ببینند احتمالاً واکنشی نشان نخواهند داد. در بخش دیگر تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه، به جستجوی عوامل و دلایل سکوت در برابر سوت‌زنی مشاهده شده در سازمان از سوی برخی کارکنان پرداخته شده که عمده‌ترین دلایل در جدول ۳ ذکر شده است.

رویکرد سلامت‌محور به دلایلی اشاره دارد که افراد باهدف ارتقا یا حفظ سلامت اداری سازمان تصمیم به سوت‌زنی تخلفات می‌نمایند. در رویکرد منفعت‌طلبانه، افراد به دنبال کسب منفعت فردی در نتیجه سوت‌زنی هستند. کارکنانی که احساس می‌کنند در نتیجه تخلفات همکارانشان نوعی اجحاف نسبت به خود یا دیگران رخ داده است دست به سوت‌زنی می‌زنند. برخی افراد نیز که از سطح اخلاقی بالاتری برخوردارند صرفاً به دلیل رعایت چارچوب‌های اخلاقی و بدون توجه به سایر ابعاد، تخلفات مشاهده شده را گزارش می‌نمایند. در رویکرد تکلیف‌گرایانه، دو نوع احساس تکلیف رسمی و غیررسمی دخیل است. برخی

جدول ۳. مضمون‌های مرتبط با علل عدم اقدام به سوت‌زنی

مضمون فرآگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
علل عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات سازمانی	عوامل مربوط به سازمان	کمبود شدید نیروی انسانی (که با اخراج یا تعلیق متخلف شدیدتر می‌شود)، عدم حمایت سازمانی از افشاگران، عدم استقبال مدیران بالادستی از گزارش‌های افشاگران، ریشه کردن تخلف در فرهنگ سازمان، نبودن مکانیزم مطمئن سوت‌زنی
عوامل مربوط به افشاکنده	عوامل مربوط به سازمان	نامیدی از ضمانت اجرایی در صورت افشای تخلفات، عدم وجدان کاری، عدم توجه به ضررهای مالی و اعتباری سازمان، عدم پایداری به آموزه‌های دینی و اخلاقی، بی‌حوصلگی برای پیگیری موضوع، داشتن تجارب نامطلوب گذشته در زمینه سوت‌زنی، ترس از سوت‌زنی، حفظ منفعت شخصی، پرهیز از خبرچینی، نارضایتی و انتقام‌گرفتن از سازمان، داشتن شخصیت ناهنجار، خجالتی بودن و کم‌رویی
عوامل مربوط به افشاشونده	عوامل مربوط به سازمان	اجتناب از اخراج و بیکار شدن فرد متخلف، اجتناب از بی‌اعتبار شدن فرد متخلف، نفوذ بالای فرد متخلف در سازمان، دوستی و روابط فامیلی با متخلف
عوامل مربوط به موضوع تخلف	عوامل مربوط به سازمان	نداشتن مدارک کافی برای اثبات تخلف، ابهام در ماهیت تخلف، نگاه منفی جامعه نسبت به سوت‌زنی

بخش کمی: توصیفی از نوع پیمایشی

کارکنان سازمان‌های دولتی شهرهای تهران، مشهد و سمنان (شایان ذکر است جامعه آماری کارکنانی بودند که در سازمان برنامه و بودجه در کارگاه‌های مختلف شرکت می‌کردند)، جامعه آماری بخش کمی را تشکیل دادند و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۵۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد.

با استفاده از دو پرسشنامه محقق ساخته‌ای که مبتنی بر نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با گروه‌های کانونی^۱ و بررسی اسناد^۲ (کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقاله‌های

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مجموعه دلایلی که مصاحبه‌شوندگان درخصوص علل سکوت در برابر تخلفات مشاهده شده ذکر کرده‌اند براساس نوع دلایل و تجانس آن‌ها در چهار گروه دسته‌بندی شده‌اند. برخی از این دلایل ریشه در شرایط مدیران و نظام‌های مدیریتی دارد که مانع از ریسک کردن افراد برای افشای تخلفات می‌شود. برخی علل به خصوصیات و باورهای افشاگران مربوط می‌شود. برخی از علل سکوت مرتبط با آثاری است که افشای تخلف بر متخلفان و خانواده ایشان خواهد داشت و نهایتاً در مواردی نوع و کیفیت تخلفات اجازه نمی‌دهد تا نسبت به اعلام عمومی آن‌ها اقدامی صورت گیرد که البته این مورد می‌تواند موقتی بوده و با گذر زمان سوت‌زنی اتفاق بیفتد.

1. Focus groups interview
2. Documents

ترتیب برای عوامل مربوط به سازمان (۰/۸۲۱)، عوامل مربوط به افشاکننده (۰/۸۱۱)، عوامل مربوط به افشاشونده (۰/۷۳۴)، عوامل مربوط به موضوع تخلف (۰/۷۶۲) محاسبه شده است.

یافته‌های پژوهش

مبتنی بر نتایج از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش و همچنین تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده، در نهایت ۳۳ گویه به‌عنوان دلایل افشای تخلفات در سازمان و ۲۶ گویه به‌عنوان عدم اقدام کارکنان به سوت‌زنی تخلفات در سازمان شناسایی شد که در پرسشنامه، سهم هریک از عوامل در دلایل سوت‌زنی تخلفات و عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان از اعضای نمونه موردسجش قرار گرفته شد، در ادامه به تفکیک نتایج مربوط به هر مؤلفه گزارش شده است.

۱) بررسی اولویت رویکردهای اقدام به سوت‌زنی تخلفات و عوامل عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات

در سازمان

به‌منظور بررسی اولویت و میزان اهمیت هریک از رویکردهای اقدام به سوت‌زنی تخلفات و عوامل عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان و رتبه‌بندی این رویکردها و عوامل آن از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج در جدول‌های زیر گزارش شده است.

فارسی و انگلیسی) تهیه شد، به ارزیابی دلایل افشای تخلفات از سوی برخی کارکنان و عدم اقدام کارکنان به سوت‌زنی تخلفات در سازمان پرداخته شد. پرسشنامه دلایل افشای تخلفات از سوی برخی کارکنان به‌صورت طیف لیکرت هفت گزینه‌ای از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) درجه‌بندی شده است و مشتمل بر ۶ محور اصلی (رویکرد سلامت‌محور، رویکرد منفعت‌طلبانه، رویکرد عدالت خواهانه، رویکرد اخلاق‌گرایانه، رویکرد تکلیف‌گرایانه، رویکرد انتقام جویانه) و در کل ۳۳ گویه است. پرسشنامه عدم اقدام کارکنان به سوت‌زنی تخلفات در سازمان به‌صورت طیف لیکرت هفت گزینه‌ای از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) درجه‌بندی شده است و مشتمل بر ۴ محور اصلی (عوامل مربوط به سازمان، عوامل مربوط به افشاکننده، عوامل مربوط به افشاشونده، عوامل مربوط به موضوع تخلف) و در کل ۲۶ گویه است.

کل پرسشنامه‌های توزیع شده در این پژوهش ۲۰۰ مورد بود که پس از مرحله گردآوری و بازبینی پرسشنامه‌ها توسط پژوهشگران، ۱۵۷ مورد قابل استفاده بود. اعتبار ابعاد پرسشنامه دلایل افشای تخلفات از سوی برخی کارکنان توسط محقق به آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب برای رویکرد سلامت‌محور (۰/۸۱۰)، رویکرد منفعت‌طلبانه (۰/۷۹۰)، رویکرد عدالت‌خواهانه (۰/۷۸۹)، رویکرد اخلاق-گرایانه (۰/۷۵۴)، رویکرد تکلیف‌گرایانه (۰/۷۹۱)، رویکرد انتقام‌جویانه (۰/۸۰۱) محاسبه شده است. همچنین با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ اعتبار ابعاد پرسشنامه عدم اقدام کارکنان به سوت‌زنی تخلفات در سازمان به

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی رویکردهای اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان

متغیر	رتبه	رویکردها	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
رویکردهای اقدام به سوت‌زنی تخلفات	۱	رویکرد عدالت‌خواهانه	۳/۹۲	۴۵/۱۹۸	۵	۰/۰۰۱
	۲	رویکرد اخلاق‌گرایانه	۳/۸۹			
	۳	رویکرد سلامت‌محور	۳/۷۵			
	۴	رویکرد منفعت‌طلبانه	۳/۴۴			
	۵	رویکرد تکلیف‌گرایانه	۳/۲۲			
	۶	رویکرد انتقام‌جویانه	۲/۷۸			

عدالت‌خواهانه در رتبه اول، رویکرد اخلاق‌گرایانه در رتبه دوم، رویکرد سلامت‌محور در رتبه سوم، رویکرد منفعت‌طلبانه در رتبه چهارم، رویکرد در رتبه پنجم و رویکرد در رتبه ششم در میان رویکردهای اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان هستند.

براساس نتایج ارائه شده در جدول (۴)، نتیجه آزمون فریدمن (که برای بررسی رتبه‌بندی در این آزمون از آماره خی دو استفاده می‌شود) با آماره $X^2=45/198$ در سطح ۰/۰۰۱ به لحاظ آماری بوده است. مبتنی بر نتایج حاصل شده، رویکرد

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی عوامل عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان

متغیر	رتبه	عوامل	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عوامل عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات	۱	عوامل مربوط به افشاشونده	۲/۸۷	۴۰/۹۷۲	۳	۰/۰۰۱
	۲	عوامل مربوط به سازمان	۲/۵۹			
	۳	عوامل مربوط به موضوع تخلف	۲/۵۸			
	۴	عوامل مربوط به افشاکننده	۱/۹۷			

سازمان، عوامل مربوط به افشاشونده در رتبه اول، عوامل مربوط به سازمان در رتبه دوم، عوامل مربوط به موضوع تخلف در رتبه سوم و عوامل مربوط به افشاکننده در رتبه چهارم و آخر قرار دارد.

نتایج ارائه شده در جدول ۵ نشان می‌دهد که نتیجه آزمون فریدمن (که برای بررسی معنی‌داری رتبه‌بندی در این آزمون از آماره خی دو استفاده می‌شود) با آماره $X^2=40/972$ در سطح $0/001$ به لحاظ آماری معنی‌دار بوده است. مبتنی بر نتایج حاصل شده، از میان عوامل عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات در

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی گویه‌های اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان

متغیر	رتبه	گویه‌ها	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عوامل اقدام به سوت‌زنی تخلفات	۱	جلوگیری از تکرار تخلفات	۲۱/۲۱	۳۲	۳۲۵/۹۹۹	۰/۰۰۱
	۲	احساس بی‌عدالتی نسبت به خود	۲۱/۱۴			
	۳	احساس مسئولیت	۲۰/۳۹			
	۴	اصلاح رفتار نادرست	۲۰/۰۸			
	۵	رعایت اصول اخلاقی و وجدانی	۱۹/۸۹			
	۶	جلوگیری از افزایش تخلفات توسط افراد دیگر	۱۹/۵۸			
	۷	پایبندی به هنجارها و انضباط اجتماعی	۱۹/۱۴			
	۸	حفظ و ارتقا جایگاه خود در سازمان	۱۸/۹۲			
	۹	وجود اجبار در گزارش کردن تخلفات	۱۸/۸۲			
	۱۰	حسادت به موقعیت شغلی فرد متخلف	۱۸/۳۵			
	۱۱	تقویت فضای نظارتی	۱۷/۶۱			
	۱۲	جلوگیری از آسیب مادی و معنوی به افراد جامعه	۱۷/۶۰			
	۱۳	حصول اطمینان از رعایت قوانین در محیط کار	۱۷/۵۹			
	۱۴	حصول اطمینان از رعایت انصاف در مورد ارباب‌رجوع	۱۷/۴۹			
	۱۵	ترس از متهم شدن به همکاری در تخلف	۱۷/۴۳			
	۱۶	داشتن رابطه نزدیک با مدیر مجموعه	۱۷/۴۰			
	۱۷	به‌عنوان یک وظیفه سازمانی	۱۷/۱۲			
	۱۸	بهبود سطح اخلاقی کارکنان	۱۶/۷۶			
	۱۹	جلوگیری از خسارت به سازمان	۱۶/۶۵			
	۲۰	دلسوزی برای سازمان	۱۶/۵۸			

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی گویه‌های اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان

۱۶/۳۰	حس بی‌عدالتی نسبت به دیگران	۲۱
۱۵/۹۸	حفظ انگیزه کار در سازمان	۲۲
۱۵/۹۶	الگو و نمونه اخلاقی بودن	۲۳
۱۵/۹۵	تشویق کارکنان برای جاری شدن این موضوع به‌عنوان فرهنگ در سازمان	۲۴
۱۵/۳۱	خصوصیت شخصی با فرد متخلف	۲۵
۱۵/۲۰	جلوگیری از رقابت ناسالم	۲۶
۱۵/۱۹	داشتن صداقت و درستکاری	۲۷
۱۴/۵۴	حذف رقبای کاری	۲۸
۱۴/۲۹	وفاداری به سازمان	۲۹
۱۳/۸۱	پیروی از گروه‌های مرجع (مذهبی، سیاسی یا اجتماعی داخل یا خارج از سازمان)	۳۰
۱۳/۱۲	دریافت پاداش	۳۱
۱۳/۰۲	ضربه زدن به یک جریان یا گروه سیاسی	۳۲
۱۲/۵۹	پایبندی به اعتقادات دینی	۳۳

تکرار تخلفات در رتبه اول، احساس بی‌عدالتی نسبت به خود در رتبه دوم، احساس مسئولیت در رتبه سوم و پایبندی به اعتقادات دینی در رتبه آخر قرار دارد.

نتایج ارائه شده در جدول (۶) نشان می‌دهد که نتیجه آزمون فریدمن با آماره $X^2=325/999$ در سطح $0/001$ به لحاظ آماری معنی‌دار بوده است. مبتنی بر نتایج حاصل‌شده، از میان گویه‌های اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان، جلوگیری از

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی گویه‌های عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان

متغیر	رتبه	گویه‌ها	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عوامل عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات	۱	ناامیدی از ضمانت اجرایی در صورت افشای تخلفات	۱۷/۸۳	۴۷۸/۶۶۱	۲۵	۰/۰۰۱
	۲	نقوذ بالای فرد متخلف در سازمان	۱۷/۶۴			
	۳	عدم حمایت سازمانی از افشاگران	۱۷/۱۰			
	۴	عدم استقبال مدیران بالادستی از گزارش‌های افشاگران	۱۶/۸۷			
	۵	دوستی و روابط فامیلی با متخلف	۱۵/۴۹			
	۶	نگاه منفی جامعه نسبت به سوت‌زنی	۱۴/۸۱			
	۷	اجتناب از اخراج و بیکار شدن فرد متخلف	۱۴/۷۸			
	۸	حفظ منافع شخصی	۱۴/۶۱			
	۹	بی‌حوصلگی برای پیگیری موضوع	۱۴/۵۹			
	۱۰	نداشتن مدارک کافی برای اثبات تخلف	۱۴/۴۷			
	۱۱	ترس از سوت‌زنی	۱۴/۲۰			
	۱۲	نبودن سازوکار مطمئن سوت‌زنی	۱۵/۱۴			
	۱۳	داشتن تجارب نامطلوب گذشته در زمینه سوت‌زنی	۱۴/۱۱			
	۱۴	ریشه کردن تخلف در فرهنگ سازمان	۱۳/۸۰			
	۱۵	افشا نکردن برای حفظ تخلف خود	۱۳/۴۴			
	۱۶	ابهام در ماهیت تخلف	۱۲/۹۱			
	۱۷	اجتناب از بی‌اعتبار شدن فرد متخلف	۱۲/۷۵			

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی گویه‌های عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان

۱۲/۵۰	پرهیز از خبرچینی	۱۸
۱۱/۹۵	عدم توجه به ضررهای مالی و اعتباری سازمان	۱۹
۱۱/۶۹	عدم وجدان کاری	۲۰
۱۱/۴۵	نارضایتی و انتقام گرفتن از سازمان	۲۱
۱۰/۹۷	عدم پایبندی به آموزه‌های دینی و اخلاقی	۲۲
۱۰/۹۶	تقدیرگرایی بالا	۲۳
۹/۶۶	خجالتی بودن و کم‌رویی	۲۴
۸/۹۸	کمبود شدید نیروی انسانی	۲۵
۸/۳۲	داشتن شخصیت ناپه‌نچار	۲۶

مذهبی، سیاسی یا اجتماعی) داخل یا خارج از سازمان؛ رویکرد/انتقام‌جویانه (خصومت شخصی با فرد متخلف؛ حسادت به موقعیت شغلی فرد متخلف؛ حذف رقبای کاری؛ ضربه زدن به یک جریان یا گروه سیاسی)، استخراج شد که می‌تواند به‌عنوان عوامل اصلی و کلیدی دلایل سوت‌زنی کارکنان در نظر گرفته شود؛ زیرا این ابعاد بیشترین توجه و تأکید را در بین عناصر، عوامل و ویژگی‌های مطرح شده از سوی متخصصان مشارکت‌کننده در پژوهش و پیشینه پژوهش در دلایل سوت‌زنی در سازمان به خود اختصاص داده‌اند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که درزمینه دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان ۴ مضمون عوامل مربوط به سازمان (کمبود شدید نیروی انسانی؛ عدم حمایت سازمانی از افشاگران؛ عدم استقبال مدیران بالادستی از گزارش‌های افشاگران؛ ریشه کردن تخلف در فرهنگ سازمان؛ نبودن سازوکار مطمئن سوت‌زنی)؛ عوامل مربوط به افشاکننده ناامیدی از ضمانت اجرایی در صورت افشای تخلفات؛ عدم وجدان کاری؛ عدم توجه به ضررهای مالی و اعتباری سازمان؛ عدم پایبندی به آموزه‌های دینی و اخلاقی؛ بی‌حوصلگی برای پیگیری موضوع؛ داشتن تجارب نامطلوب گذشته درزمینه سوت‌زنی؛ ترس از سوت‌زنی؛ حفظ منافع شخصی؛ پرهیز از خبرچینی؛ نارضایتی و انتقام گرفتن از سازمان؛ داشتن شخصیت ناپه‌نچار؛ خجالتی بودن و کم‌رویی؛ افشا نکردن برای حفظ تخلف خود؛ تقدیرگرایی بالا)؛ عوامل مربوط به افشاشونده (اجتناب از اخراج و بیکار شدن فرد متخلف؛ اجتناب از بی‌اعتبار شدن فرد متخلف؛ نفوذ بالای فرد متخلف در سازمان؛ دوستی و روابط فامیلی با متخلف)؛ عوامل مربوط به موضوع تخلف (نداشتن مدارک کافی برای اثبات تخلف؛ ابهام در ماهیت تخلف؛ نگاه منفی جامعه نسبت به سوت‌زنی) استخراج شدند.

یافته‌های حاصل از داده‌های بخش کمی که از طریق نشان می‌دهد که رویکرد عدالت‌خواهانه به‌عنوان مهم‌ترین

نتایج به دست آمده از جدول (۷) نشان می‌دهد که نتیجه آزمون فریدمن با آماره $X^2=478/661$ در سطح $0/001$ به لحاظ آماری معنادار بوده است. مبتنی بر نتایج حاصل شده، از میان گویه‌های عدم اقدام به سوت‌زنی تخلفات در سازمان، ناامیدی از ضمانت اجرایی در صورت افشای تخلفات در رتبه اول، نفوذ بالای فرد متخلف در سازمان در رتبه دوم، عدم حمایت سازمانی از افشاگران در رتبه سوم و داشتن شخصیت ناپه‌نچار در رتبه آخر قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نخستین یافته پژوهش حاکی از آن بود که درزمینه دلایل سوت‌زنی کارکنان در سازمان ۶ مضمون رویکرد سلامت‌محور (جلوگیری از تکرار تخلفات؛ اصلاح رفتار نادرست؛ حفظ انگیزه کار در سازمان؛ جلوگیری از خسارت به سازمان؛ دلسوزی برای سازمان؛ تشویق کارکنان برای جاری شدن این موضوع به‌عنوان فرهنگ در سازمان؛ بهبود سطح اخلاقی کارکنان؛ جلوگیری از رقابت ناسالم؛ تقویت فضای نظارتی؛ جلوگیری از آسیب مادی و معنوی به افراد جامعه؛ جلوگیری از افزایش تخلفات توسط افراد دیگر)؛ رویکرد منفعت‌طلبانه (حفظ و ارتقا جایگاه خود در سازمان؛ دریافت پاداش؛ ترس از متهم شدن به همکاری در تخلف)؛ رویکرد عدالت‌خواهانه (احساس بی‌عدالتی نسبت به خود؛ حس بی‌عدالتی نسبت به دیگران؛ حصول اطمینان از رعایت قوانین در محیط کار؛ حصول اطمینان از رعایت انصاف در مورد ارباب‌رجوع)؛ رویکرد اخلاقی‌گرایانه (احساس مسئولیت؛ رعایت اصول اخلاقی و وجدانی؛ الگو و نمونه اخلاقی بودن؛ داشتن صداقت و درستکاری؛ پایبندی به هنجارها و انضباط اجتماعی؛ پایبندی به اعتقادات دینی)؛ رویکرد تکلیف‌گرایانه (وجود اجبار در گزارش کردن تخلفات؛ داشتن رابطه نزدیک با مدیر مجموعه؛ به‌عنوان یک وظیفه سازمانی؛ وفاداری به سازمان؛ پیروی از گروه‌های مرجع

تخلفات توسط مدیران سطوح میانی و عالی سازمان صورت می‌گیرد (که در برخی موارد از نفوذ بالایی نیز برخوردارند) (زکریا، ۲۰۱۵، ۲۳۰)، کارکنان زیردست به خاطر ترس از اخراج شدن، رفتارهای تلافی‌جویانه و عواقب منفی ناشی از سوت‌زنی ترجیح می‌دهند در برابر تخلفات انجام شده در سازمان سکوت اختیار کنند.

محدودیت‌ها و پیشنهادها

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.

با توجه به یافته‌های این پژوهش که بیانگر نقش بالای روحیه عدالت‌طلبی، اخلاق‌گرایی و تمایل به اصلاح انحرافات در سازمان است، به نظر می‌رسد سازمان‌ها می‌توانند با فراهم ساختن بسترهای لازم برای فعالیت‌های افشاگرانه در سازمان، مسیر حرکت به‌سوی تبدیل شدن به سازمان‌هایی اخلاقی‌تر را هموار سازند. همچنین 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 اصلاح 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.

دلیل تصمیم به سوت‌زنی از نظر مشارکت‌کنندگان بوده است. یکی از دلایل که می‌توان در تبیین این یافته بیان کرد این است که افراد ذاتاً خواستار رعایت عدالت در تمام زمینه‌ها به خصوص در رابطه با خود هستند. بنابراین، دور از ذهن نخواهد بود که رویکرد عدالت‌خواهانه به‌عنوان مهم‌ترین عامل در بین عوامل سوت‌زنی سازمانی شناخته شود. نتایج مطالعات سیفرت، سوئینی، جیرمن تورتون در سال ۲۰۱۰ نشان می‌دهد که ترویج عدالت سازمانی بین افراد می‌تواند باعث افزایش تمایل به گزارش‌دهی در سازمان شوند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که عوامل مربوط به افشاشونده به‌عنوان مهم‌ترین علل سکوت در برابر مشاهده رفتارهای نامطلوب را تشکیل می‌دهند. در تبیین یافته به دست آمده می‌توان ادعان داشت که افراد در سازمان از ترس اخراج و بیکار شدن و بی‌اعتبار شدن و یا روابط فامیلی ترجیح می‌دهند که در برابر رفتارهای نامطلوب از خود واکنشی نشان ندهند و سکوت اختیار نمایند.

همچنین رتبه‌بندی گویه‌های مرتبط با علل سوت‌زنی بیان‌کننده این است که از منظر مشارکت‌کنندگان، جلوگیری از تکرار تخلفات و احساس مسئولیت به‌عنوان مهم‌ترین علل سوت‌زنی است. براساس یافته پژوهشی افشانی و همکاران (۱۳۹۷) هرچه افراد از مسئولیت‌پذیری بالاتری برخوردار باشند و پایبند به ارزش‌های اخلاقی باشند در مقابل تخلفات سازمانی بیشتر واکنش نشان می‌دهند و نمی‌توانند سکوت اختیار کنند.

درنهایت آخرین یافته پژوهش حاکی از آن بود که 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. با توجه به اینکه برخی از

منابع

- افشانی، مینو؛ وحدتی، حجت؛ حکاک، محمد و موسوی، نجم‌الدین (۱۳۹۷). «بررسی عوامل اثرگذار بر قصد تخلفات در کارکنان بخش بهداشت و درمان. فصلنامه مدیریت و بهداشت و درمان، ۲(۹)، ۸۶-۷۷.
- ایزدپناه، نوروز؛ رزمان، علی و صبوحی لکی، بهروز (۱۳۹۵). بررسی پدیده سوت زنی افشاگری در سازمان‌ها با تأکید بر آموزه‌های دینی. اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد جهانی، تهران، دانشگاه علم و فرهنگ.
- بالوت، آلن؛ بیبار، لوران؛ گرانبولان، ژنوواوان؛ غانم، کریستین و گراسن، مارک (۱۳۹۳). اخلاق در محیط کار. ترجمه: سوسن سلیم‌زاده، تهران: انتشارات ازدهای طلایی.
- قاسمی، محسن (۱۳۹۰). «افشاگران نامدار تقلاب». ماهنامه حسابدار، ۲۴۰، ۴۷-۴۴.
- مرادی، علیرضا؛ ابراهیمی، محمدتقی و رستمی، فاطمه (۱۳۹۳). «سوت‌زنی! پدیده‌ای مهجور در سازمان‌های امروزی». ماهنامه گزیده مدیریت، ۱۵۲.
- صفری، محمد و فتاح زیارانی، مریم (۱۳۹۷). «شناسایی، مفهوم‌سازی و تبیین فرایند سوت‌زنی در سازمان (مطالعه موردی: شرکت سنگ‌آهن گهر زمین)». مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۳)، ۶۱۷-۶۴۳.
- Ahmad, S. A., Yunos, R. M., Ahmad, R. A. R. & Sanusi, Z. M. (2014). "Whistleblowing

- behaviour: The influence of ethical climates theory". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 445-450.
- Ash, A. (2016). "Whistleblowing and ethics in health and social care". *Jessica Kingsley Publishers*.
- Bellaby, R. W. (2018). "The ethics of whistleblowing: Creating a new limit on intelligence activity". *Journal of International Political Theory*, 14(1), 60-84.
- Bosupeng, M. (2017). "Whistle Blowing: What Do Contemporary Ethical Theories Say"? *Studies in Business and Economics*, 12(1), 19-28.
- Brown, A. J. & Lawrence, S. A. (2017). "Strength of Organisational Whistleblowing Processes—Analysis from Australia". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 97-134.
- 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), 1732.
- Dungan, J. A., Young, L. & Waytz, A. (2019). "The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions". *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 103848.
- Greenberger, D. B., Miceli, M. P. & Cohen, D. J. (1987). "Oppositionists and group norms: The reciprocal influence of whistle-blowers and co-workers". *Journal of Business Ethics*, 6(7), 527-542.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C. & Martinko, M. J. (2003). "The decision to blow the whistle: A social information processing framework". *Academy of management Review*, 28(1), 107-123.
- Henik, E. (2015). "Understanding whistle-blowing: A set-theoretic approach". *Journal of Business Research*, 68(2), 442-450.
- Jackson, D., Hickman, L. D., Hutchinson, M., Andrew, S., Smith, J., Potgieter, I. & Peters, K. (2014). "Whistleblowing: an integrative literature review of data-based studies involving nurses". *Contemporary nurse*, 48(2), 240-252.
- Jubb, P. B. (1999). "Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation". *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Keenan, J. P. (2002). "Whistleblowing: A study of managerial differences". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1), 17-32.
- Lovell, A. (2002). "Ethics as a dependent variable in individual and organisational decision making". *Journal of Business Ethics*, 37(2), 145-163.
- Loyens, K. & Vandekerckhove, W. (2018). "Whistleblowing from an international perspective: A comparative analysis of institutional arrangements". *Administrative Sciences*, 8(3), 30.
- Malik, M. S. & Nawaz, M. K. (2018). "The Role of Ethical Leadership in Whistleblowing Intention among Bank Employees: Mediating Role of Psychological Safety". *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 238-252.
- Mannion, R., Blenkinsopp, J., Powell, M., McHale, J., Millar, R., Snowden, N. & Davies, H. (2018). "Understanding the knowledge gaps in whistleblowing and speaking up in health care: narrative reviews of the research literature and formal inquiries, a legal analysis and stakeholder interviews". *Health Services and Delivery Research*, 6(30).
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). "Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation". *Journal of business ethics*, 62(3), 277-297.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books .
- Rothschild, J. & Miethe, T. D. (1999). "Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption". *Work and occupations*, 26(1), 107-128.
- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J. & Thornton, M. (2010). "The Influence of Organizational Justice on Accountant Whistleblowing". *Accounting, Organizations*

- and Society*, 35, 707-717.
- Shawver, T. (2011). "The effects of moral intensity on whistleblowing behaviors of accounting professionals". *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 3(2), 162-190.
- 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.
- Vandekerckhove, W. (2016). *Whistleblowing and organizational social responsibility: A global assessment*. Routledge.
- Wolf, S., Worth, M. & Dreyfus, S. (2014). Protecting whistleblowers in the UK: *A new blueprint*, 61-63.
- Zakaria, M. (2015). "Antecedent factors of whistleblowing in organizations". *Procedia Economics and Finance*, 28, 230-234.
- Zehir, C. & Erdogan, E.,(2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.