

## Antecedents, strategies and consequences of implementing ethical management in Iranian sports

Seyedah Shirin Derakhshande Qahfarkhi, Hassan Fahim Devin\*, Hossein Peymanizad,  
Mohammad Reza Ismailzadeh Kandahari

Sports Management Department, Faculty of Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

Received: 2022/06/27

Accepted: 2022/10/19

Original Research

### Abstract

**Objective:** The purpose of the current research was to identify the antecedents, strategies and consequences of the implementation of ethical management in sports in the country based on the theory of data base and providing a model.

**Methodology:** In terms of the objective, the current research is of the applied research type, and in terms of the type of data search, it is of the qualitative type and based on the data base theory, and in terms of the data analysis method, it is of the analytical-exploratory type, and the data collection was done in the field. The statistical population of the research included all sports experts of the country, the statistical sample was selected purposefully and finally interviews were conducted with 35 people. Data collection was done through semi-structured and exploratory interviews with sports experts of the country.

**Results:** The results showed that the concepts obtained from the coding of signs in the category of events included 17 items in two categories of organizational and extra-organizational concepts, and in the category of strategies, three categories of organizational strategies, group strategies, and individual-personality strategies and concepts were obtained. Regarding the consequences, they were divided into three categories: micro level (individual), medium level (group) and macro level (organization).

**Conclusion:** According to the present findings, it can be concluded that the consequences of the implementation of ethical management in sports organizations or in the country's sports are sufficiently encouraging that the country's sports officials understand its value and move towards its institutionalization and implementation.

**Key words:** antecedents, consequences, strategies, ethical management

## پیش‌آیندها، راهبردها و پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش ایران

سیده شیرین درخشنده قهفرخی، حسن فهیم دوین\*، حسین پیمانی زاد، محمدرضا اسماعیل زاده قندهاری  
گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۸

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر شناسایی پیش‌آیندها، راهبردها و پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور بر اساس نظریه داده‌بنیاد و دادن مدل بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ نوع جستجوی داده‌ها از نوع کیفی و بر اساس نظریه داده‌بنیاد و به لحاظ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از نوع تحلیلی-اکتشافی است که جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه خبرگان ورزش کشور بود که نمونه آماری به صورت هدفمند انتخاب و در نهایت با ۳۵ نفر مصاحبه انجام شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته و اکتشافی با خبرگان ورزش کشور صورت پذیرفت.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها در مقوله پیش‌آیندها شامل ۱۷ مورد در دو دسته مفاهیم سازمانی و فرا سازمانی بود که در مقوله راهبردها به سه دسته راهبردهای سازمانی، راهبردهای گروهی و راهبردهای فردی-شخصیتی و مفاهیم به دست آمده در مورد پس‌آیندها به سه دسته پس‌آیندهای سطح خرد (فرد)، سطح میانی (گروه) و سطح کلان (سازمان) تقسیم شدند

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های حاضر می‌توان نتیجه گرفت که پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در سازمان‌های ورزشی یا در ورزش کشور، به‌اندازه کافی ترغیب‌کننده است که مسئولان ورزش کشور ارزش آن را درک کرده و به سمت نهادینه‌سازی و اجرای آن حرکت کنند.

**واژگان کلیدی:** پیش‌آیندها، پس‌آیندها، راهبردها، مدیریت اخلاقی

## مقدمه

اخلاقیات در سازمان به عنوان سیستمی از ارزشها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می‌شود. به طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی‌اند که پندار، گفتار و رفتار آنها را شکل می‌دهد (Triyunwono, 2019). ممکن است وقتی مدیران در جایگاهی سازمانی قرار می‌گیرند به دلیل عواملی پندار، گفتار و رفتار متفاوتی نشان دهند که این ویژگی‌های انسانی بر میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد (Haghkhal, 2017). اخلاق سازمانی، عبارت است از آن است که چگونه یک سازمان به محرک‌های درونی و بیرونی به صورت اخلاقی پاسخ می‌دهد. اخلاق سازمانی، نه رفتار سازمانی است و نه شامل اخلاق کسب و کار، بلکه بیانگر ارزش‌هایی است که یک سازمان برای کارمندان و یا دیگر اعضای آن بدون توجه به قوانین در نظر می‌گیرد (Khaki, 2011).

اخلاق نمایانگر شخصیت فرد است و این اخلاق حرفه‌ای است که شخص را به شکل مطلوب چه در جامعه و چه در بین همکارانش مطرح می‌کند. در چارچوب اخلاق حرفه‌ای است که نقش‌پذیری افراد در جامعه شکل می‌گیرد و انسانها را به هم معطوف‌تر می‌کند، ارتباط اجتماعی بین اشخاص را گسترش می‌دهد، یک مجموعه از هنجارها و رفتارهای درونی اخلاقی را بین کارمندان و مدیران به وجود می‌آورد و همچنین در انجام فعالیت‌ها و امور اداری و غیراداری که مربوط به ارباب رجوع می‌شود، نقش مهمی را ایفا می‌کند (Nair, 2020). اخلاق حرفه‌ای در واقع خود باعث تحریک بسیاری از محرک‌ها و رفع بسیاری از ناهنجاری‌ها می‌شود. اخلاق حرفه‌ای به مسائل اخلاقی که در حرفه‌های مختلف به وجود می‌آید و همچنین به این مسأله که استفاده از این دانش هنگام ارائه خدمت به اجتماع، چگونه باید مدیریت شود می‌پردازد (Gluchmanova, 2019). برخی دیگر از نویسندگان، اخلاق حرفه‌ای را به شیوه‌های متداول در میان اهل یک حرفه تعریف می‌کنند و می‌گویند اخلاق حرفه‌ای، مدیریت رفتار و کردار آدمی هنگام انجام کارهای حرفه‌ای است یا اخلاق حرفه‌ای رشته‌ای از دانش اخلاق است که روابط شغلی را مورد مطالعه قرار می‌دهد (Baharifar & Javaheri, 2010). پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرمسئولانه در محیط‌های کاری، توجه مدیران و صاحب‌نظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت اخلاق<sup>۲</sup> معطوف ساخته است (Karimi & Alidoosti, 2022). مدیریت اخلاق شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتارها در سازمان است (Baharifar & Javaheri, 2010). سازمان‌ها با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می‌توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند (Bankins, 2021). برنامه‌های اخلاق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند در شرایط آشفته، عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند (Newham & Hewison, 2021). امروزه مدیریت اخلاق یکی از زمینه‌های علمی مدیریت به شمار می‌رود که دارای رویکردی برنامه‌ای و چندین ابزار عملی است؛ این ابزارها عبارتند از: کدهای اخلاق، کدهای رفتار، خط مشی‌ها و رویه‌ها، روش‌های حل معضلات اخلاقی و آموزشی. مدیریت اخلاق در محیط کار، منافع زیادی اعم از منافع عملکردی و منافع اخلاقی برای رهبران و مدیران دارد. این مطلب به‌خصوص در عصر حاضر که مدیران با ارزش‌های بسیار متنوعی در محیط کار سر و کار دارند صادق است. بسیاری از مطالبی که تا به امروز درباره اخلاق کار و مدیریت نوشته شده مطابق با نیازهای عملی مدیران و رهبران سازمان‌ها نیست؛ بنابراین اخلاق برای مدیران در قرن ۲۱ عامل مهمی به شمار می‌رود (Bankins, 2021).

1. Ethic

2. Ethical Management

امروزه پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌هاست. پیامدهای اجتماعی فعالیت‌های سازمان‌ها و تأثیرات آن بر صاحبان منافع، دلیل رشد و توسعه سازمان‌ها و افزایش نقش آنها در اجتماع، اهمیتی روزافزون یافته است (Endeniech & Trapp, 2020)؛ به گونه‌ای که عملکرد اخلاقی و اجتماعی انسان‌ها بر عملکرد کلی سازمان تأثیر زیادی دارد (Sarbo et al, 2020). امروزه جامعه نسبت به اقدام سازمان‌ها حساستر از قبل شده است و به‌ویژه در مقابل فعالیت‌های غیراخلاقی سازمان‌ها به سرعت و به طرق مختلف واکنش نشان می‌دهد (Ciullo et al, 2020). لذا یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌هاست تا آنها با احساس مسئولیت و تعهد به حرفه خود بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (Zakeri, 2015). حاکمیت اخلاق در سازمان، تأثیر چشمگیر و منافع زیادی برای سازمان از بعد داخلی و از جنبه‌های بهبود روابط، ارتقای جو تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل دارد و نیز از راه افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی و توفیق سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Backley et al, 2001). اخلاق، بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباطات را بهبود می‌بخشد و درجه خطر را کاهش می‌دهد؛ زیرا هنگامی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم است، جریان گردش اطلاعات به راحتی تسهیل گردیده و مدیران قبل از وقوع حادثه از آن مطلع می‌گردند (Javed et al, 2019)؛ بنابراین به طور کلی می‌توان گفت رعایت اصول اخلاقی مدیریت به معنای در نظر گرفتن منافع سازمان و همچنین رعایت اصول رقابت سالم با دیگر سازمان‌های فعال است که منجر به ایجاد منافع بلند مدت برای سازمان و حوزه کاری می‌گردد (Clarck, 2014).

اساساً اخلاق کسب و کار موضوعی است که با گسترش آگاهی‌های جامعه از طریق رسانه‌ها و فناوری‌های جدید توجه بسیاری را جلب کرده است، به طوری که برملا شدن تخلفات اخلاقی، تأثیرات بنیادینی بر سازمان‌ها گذاشته و گاه باعث ورشکستگی شرکت‌های بزرگ شده است. در تلاش برای فهم مفاهیم بنیادین اخلاق کسب و کار بهتر است به مدل‌های اخلاقی کلیدی‌ای که می‌توانند توصیف‌کننده انواع مختلفی از اخلاق مدیریت در جهان واقعی کسب و کار باشند، پردازیم. مدیران برای اخلاقی بودن باید ابتدا معنای خاص این مفهوم را در کسب و کار بدانند و با جنبه‌های آن آشنا شوند (Ahmadi et al, 2022). مدیریت غیراخلاقی عبارت است از رویکردی که نه تنها عاری از اصول و انگاره‌های اخلاقی است که موضعی فعال و مخالف با اخلاق نیز دارد. تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات و روش‌های مدیریت غیر اخلاقی، مغایر با اصول اخلاقی است. این مفهوم بیان می‌کند که انگیزه‌های مدیران خودخواهانه است و آنها عمدتاً تنها به کسب منفعت خود یا سازمان خود اهمیت می‌دهند. اگر فعالیت‌های یک مدیر فعالانه با آنچه اخلاقی تلقی می‌شود مغایر باشد، به این معناست که مدیر قدرت تشخیص درست از غلط را دارد و باین حال گزینه‌ای را برمی‌گزیند که از نظر اخلاقی غلط است؛ بنابراین انگیزه‌های وی طمع‌ورزانه یا خودخواهانه تلقی می‌شود. طبق این مدل، اهداف مدیران عبارت است از: سودآوری و موفقیت سازمانی به هر قیمت. در این مدل، مدیر به ادعاهای دیگران درباره لزوم رفتار منصفانه یا عادلانه اهمیت نمی‌دهد. در انتهای دیگر پیوستار، مدیریت اخلاقی قرار دارد؛ این شیوه مدیریت بیشترین تطابق را با رفتارها و استانداردهای کاری اخلاقی دارد. اگرچه همواره نمی‌توان باین شیوه از مدیریت، میزان تطابق با استانداردهای اخلاقی را تعیین کرد؛ اما این شیوه در تمرکز بر هنجارهای اخلاقی و استانداردهای حرفه‌ای، انگیزه‌ها، اهداف، برای‌گیری به سوی قانون و استراتژی عملیاتی عمومی خود تلاش می‌کند که اخلاق را مبنای قرار دهد (Gluchmanova, 2019).

در مقابل انگیزه‌های خودخواهانه‌ای که در مدیریت غیراخلاقی وجود دارد، مدیریت اخلاقی موفقیت را تنها در چارچوب مفاهیم معنادار اخلاقی دنبال می‌کند؛ بنابراین انگیزه‌های مدیریت اخلاقی را می‌توان عدالت، انصاف و دیگرخواهی دانست. اهداف سازمانی در این نوع مدیریت، همچنان سودآوری را دنبال می‌کند؛ اما تنها در درون محدوده‌های اطاعت از قانون و حساسیت نسبت به آن و مسئولیت‌پذیری نسبت به استانداردهای اخلاقی است (Gluchmanova, 2019).

تحقیقات مختلفی به بررسی الگوی‌های اخلاقی و کدهای اخلاقی در سازمان‌ها پرداخته‌اند؛ برای نمونه تیرویونو (۲۰۱۹) پژوهشی را با هدف تدوین یک مفهوم جامع از کدهای اخلاق حرفه‌ای برای حسابداران انجام داد که آنها را به آگاهی الهی هدایت کند. او در این پژوهش، صداقت و عشق و اراده الهی را به عنوان اصول کلی اخلاق حرفه‌ای بیان کرد. این مطالعه همچنین نشان داد که استفاده از رویکردهای تازه، باعث اخلاق حرفه‌ای حسابداران می‌شود (Triyunwoo, 2019). قاضی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که ۱۱ مؤلفه شناسایی شده اخلاق مدیریتی شامل وظیفه‌شناسی، تعالی شغلی، درستی و شرافت، احترام به دیگران، نوع‌دوستی، تعهد به عدالت اجتماعی، مدیریت زمان، هوش هیجانی، رازداری، دانش اخلاقی و حساسیت اخلاقی‌اند (Ghazi et al, 2018). سلیمی و همکاران (۲۰۱۷) تحقیقی را با نام «ارائه الگوی توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی انجام دادند. الگوی نهایی، الگوی توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی را در قالب ۳۱ شاخص و ۵ مؤلفه مدیریتی، فردی، مالی، اخلاقی، و آموزشی، تأیید کرد. بهره‌گیری از کارکنان متخصص و تحصیل‌کرده؛ برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و بازآموزی در مورد معیارهای اخلاق حرفه‌ای؛ ارتقای ظرفیت اعتقادی کارکنان و مدیران و کنترل و برای‌دهی سرمایه‌های مالی سرگردان و هنگفت، از مهمترین شاخص‌های توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی معرفی گردیدند (Salimi et al, 2017). کالب<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود بر اهمیت قرار دادن آموزش مدیریت اخلاقی در حساسیت و مدیریت تأکید کردند (Kalb et al, 2019) و براگا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود مدیریت اخلاقی را در تمامی سازمان‌های جهانی دارای اهمیت دانستند (Braga et al, 2021). لیندر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود طراحی کنترل مدیریت اخلاقی را در غلبه بر اثر مضر سیستم‌های کنترل مدیریت بر استرس شغلی مؤثر گزارش نمودند (Linder et al, 2021) و احمد<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز ترویج رفتار سبز از طریق رهبری اخلاقی را تأیید کردند (Ahmed et al, 2021). وینستاک<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) نیز در بررسی ملاحظات اخلاقی در دوران پاندمی کرونا چنین گزارش نمود که در این دوره با توجه به محدودیت‌های جدید، باید در مدیریت اخلاقی در سازمان نظارت بیشتری نمود و رفتارهای اخلاقی کارکنان را بر مبنای الگوی راهبردی سازمان توسعه داد؛ زیرا نیاز بیشتری به خدمات سازمان وجود دارد و بر این اساس باید بر مدیریت اخلاقی بیشتر تأکید شود (Weinstock, 2020).

با توجه به جایگاه والای ورزش در جامعه و همچنین اینکه متولی اصلی جامعه بزرگ ورزش، سازمان‌های ورزشی اند؛ انتظار می‌رود مبحث اخلاق حرفه‌ای در ورزش به‌ویژه در حوزه سازمان‌های ورزشی بسیار مورد اهمیت باشد. محققان در این باره معتقدند که ایجاد و توسعه اخلاق در مدیران سازمان‌های رسمی که مسئولیت ورزش را بر عهده

1. Kalb
2. Braga
3. Linder
4. Ahmed
5. Weinstock

دارند، می‌تواند موجب رشد بسیار این مقوله در کلیه ابعاد ورزش شود. از این منظر انجام پژوهش حاضر دارای ضرورت است با این حال اگرچه در زمان فعلی سازمان‌های ورزشی نیز خطر توسعه بی اخلاقی در ورزش را کاملاً درک نموده‌اند و با جدیت از طریق تبلیغات گسترده در برخی زمینه‌ها و یا جریمه‌های سنگین مالی و غیر مالی همچون بازی جوانمردانه برای اعمال غیر اخلاقی همچون دوپینگ یا رفتارهای نژادپرستانه، سعی در جلوگیری از آن دارند، مدیریت اخلاقی برای سازمان‌های ورزشی ایران چه سازمان‌های دولتی و چه سازمان‌های نیمه خصوصی باید در تمام برنامه‌های سازمان جاری شود تا اجرای کلیه برنامه‌ها و بازنگری انجام شده در برنامه‌های موجود را نیز با تکیه بر ابعاد مدیریت اخلاقی ایجاد نمایند و با هدف مدیریت منطقی بر مبنای اخلاق و مدیریت اخلاقی، اصول حرفه‌ای کاری رعایت شود؛ به عبارت دیگر، نیاز به ساختاری برای مدیریت اخلاقی در ورزش ایران مشاهده می‌شود که بتوان با آن، اصول اخلاقی را در سازمان‌ها اجرا نمود و اجرای کلیه برنامه‌های بلندمدت و برنامه‌ریزی عملیاتی را بر مبنای آن قرار داد؛ بنابراین لازم است تا الگوی مناسبی برای مدیریت اخلاقی در سازمان‌های ورزشی در ایران ارائه گردد تا از این طریق، زمینه گسترش مدیریت اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران فراهم شود. با این توصیفات، هدف از پژوهش حاضر، شناسایی پیش‌آیندها، راهبردها و پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و رویکرد استقرایی (جزء به کل) است و پارادایم غالب بر پژوهش حاضر، پارادایم تفسیری-برساختی است. روش پژوهش نیز روش نظری داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران بخش عملیاتی ورزش کشور (رئیس یا سرپرست، نواب رئیس و دبیران ۵۱ فدراسیون فعال ورزش کشور) در سال ۱۴۰۰ است. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، باید دارای ویژگی‌های مشترکی باشند: با علم مدیریت در سازمان‌های ورزشی به طور عام و همچنین اخلاق در ورزش و رفتار سازمانی به طور خاص آشنا و حداقل ۴ سال سابقه مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی کشور را داشته باشند. نمونه‌گیری در روش نظریه داده‌بنیاد در دو بعد صورت می‌گیرد: در بعد اول، نمونه‌گیری از افراد مورد مصاحبه صورت می‌گیرد که عموماً نمونه‌گیری از نوع هدفمند است؛ اما در بعد دوم، با نمونه‌گیری نظری مواجهیم. در نمونه‌گیری نظری، محققان داده‌ها را تحلیل و از نتایج حاصل از این تحلیل در تصمیم‌گیری درباره جایگاه بعدی نمونه‌گیری استفاده می‌کنند؛ این فرآیند را نمونه‌گیری نظری می‌گویند؛ زیرا نظریه حاصله سمت و سوی گردآوری داده‌ها در آینده را تعیین می‌کند. تعداد نمونه‌ها در این تحقیق با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب گردید و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد افرادی مطلع را در رابطه با موضوع تحقیق برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. مبنای اتمام مصاحبه‌ها، اشباع نظری داده‌ها بود که در نهایت با مصاحبه ۳۵ نفر، داده‌ها به اشباع رسید که همان نمونه نهایی در نظر گرفته شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	مقدار
میانگین سن	۴۸
میزان تحصیلات	دکترای تخصصی
میانگین سابقه فعالیت	۱۲ سال
جنسیت	۲۱ نفر مرد ۱۴ نفر زن

برای بررسی نظری تحقیق، نتایج تحلیل به ۴ نفر از رؤسای فدراسیون‌های ورزشی نشان داده شده است و فرآیند رسیدن به دیاگرام برای آنها تشریح گردید. یافته‌های حاصل از این کار، باید یافته‌های کلی پژوهش را تأیید نماید. همچنین از تکنیک «زاویه‌بندی» کریستینسن برای ارزیابی اعتبار و کیفیت یافته‌ها استفاده شده است؛ بر این مبنای سعی شده با درگیری مداوم ذهنی با داده‌ها، وسعت اطلاعات و عمق اطلاعات امکان‌پذیر شود. اعتماد در پژوهش کیفی، معادل پایایی در پژوهش کمی، به معنای میزان ثبات نتایج به دست آمده در شرایط زمانی و مکانی مختلف است و برای در نظر گرفتن این معیار در این پژوهش از سه روش متعارف که در نظریه داده‌بنیاد بسیار متداول است استفاده شد؛ این روش‌ها عبارتند از: کنترل یا اعتباریابی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش که قبلاً به آنها اشاره شد؛ مقایسه‌های تحلیلی: به داده‌های خام رجوع شد تا ساخت نظریه با داده‌های خام مقایسه و ارزیابی شود؛ استفاده از روش ممیزی: چند متخصص نظریه داده‌بنیاد، بر مراحل مختلف کدگذاری، مفهوم‌سازی و استخراج مقولات نظارت دارند. در این پژوهش با استفاده از مستندسازی مفاهیم استخراج شده و کنترل مشارکت‌کنندگان در پژوهش تلاش شد نشان داده شود که یافته‌های حاضر، بی‌طرف و منصفانه منعکس شده است. همچنین پژوهشگر برای ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رؤس مطالب، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، به ضبط مصاحبه پرداخت. همچنین کلیه مصاحبه‌ها در کمترین فاصله زمانی ممکن ویرایش و کدگذاری گردید.

برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر از تحلیل تماتیک در نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. فرآیند اصلی در تکنیک نظریه داده‌بنیاد به عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرآیند کدگذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آنها در چارچوب یک تئوری محقق‌ساخته است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش ارائه خواهد شد؛ بر این اساس، برای تحلیل داده‌ها از سه شیوه کدگذاری استفاده شد: (۱) کدگذاری باز، (۲) کدگذاری محوری و (۳) کدگذاری انتخابی. مرحله اول، کدگذاری باز است که به خردکردن، مقایسه‌سازی، نامگذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. در مرحله کدگذاری محوری، برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز هدف است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور مقوله‌ای مرکزی تحقق می‌یابد. پس از تعریف مقوله محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها انواع شرایط تأثیرگذار بر مقوله محوری شامل پیش‌آیندها (شرایط علی)، راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌ها) که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود آمدند و پس‌آیندهای ناشی از آنها نیز تعریف می‌شوند.

### یافته‌های پژوهش

پیش‌آیندها در این تحقیق شامل مفاهیمی بود که از نشانه‌های کدگذاری شده در مورد اهمیت پدیده اصلی مورد بررسی و ضرورتی که برای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور وجود دارد به دست آمد. در جدول ۱ نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری و گزینشی در مورد پیش‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور بیان گردیده است.

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها، شامل ۱۷ مورد بود که در مقوله پیش‌آیندها، به صورت دو دسته مفاهیم سازمانی و فرا سازمانی نشانه‌گذاری گردید.

جدول ۲. کدگذاری داده‌های محتوای مصاحبه در مورد پیش‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور

کدگذاری گزینشی (مقوله مرکزی)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری باز (داده‌های خام)
پیش‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی	سطح سازمانی	وجود بی‌عدالتی در فضای ورزشی
		عدم شفافیت مالی در مراودات و قراردادهای ورزشی
		باند و باندبازی در فضای ورزشی
		سیاسی بازی مدیران در فضای ورزشی
		نبود شایسته‌سالاری در فضای ورزشی
	سطح فرا سازمانی	نبود رضایت شغلی مسئولان ورزشی
		فساد اداری در فضای ورزشی
		نبود نظارت و اجرای نادرست قوانین در فضای ورزشی
		رفتارهای غیر اخلاقی مدیران و مربیان در فضای ورزشی
		ضعف در وجدان کاری فعالان حوزه ورزش
سطح فرا سازمانی	توسعه دلالتی در ورزش	
	وجود گروه‌های فشار در دستیابی به اهداف و منافع فردی	
	افزایش تحریکات محیطی (مربی، تماشاچیان و ...)	
	وضعیت اقتصادی نامطلوب حاکم	
	وضعیت فرهنگی و اجتماعی نامطلوب حاکم بر جامعه ورزش	
		توسعه فرهنگ پرداخت رشوه برای دست‌یابی به جایگاه ایده آل
		ضعف در باورها و اعتقادات و ارزش‌های مذهبی

راهبردها، کنش‌های هدفمندی‌اند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامد می‌شوند (Straus & Kourbin, 2013). در جدول ۲ نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی در مورد راهبردهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور بیان گردیده است:

جدول ۳. کدگذاری داده‌های محتوای مصاحبه در مورد راهبردهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش

کدگذاری گزینشی (مقوله مرکزی)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری باز (داده‌های خام)
راهبردهای سازمانی	راهبردهای ساختاری	ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق‌گرا در سازمان‌های ورزشی کشور
		تدوین و اجرای منشور اخلاقی در سازمان‌های ورزشی
		تعیین مشاور اخلاق به طور رسمی در سازمان‌های ورزشی
		تشکیل کمیته رسمی اخلاق در سازمان‌های ورزشی
		تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و به‌روز نگه داشتن آنها
	راهبردهای مدیریتی	طراحی سیستم انضباطی مناسب و اخلاقی در سازمان‌های ورزشی
		توجه به شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌های سازمانی
		استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاق و قانون
		آموزش اخلاق و برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش و بازآموزی معیارهای اخلاقی
		ارتقاء نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون و ظرفیت اعتقادی کارکنان



کدگذاری گزینشی (مقوله مرکزی)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری باز (داده‌های خام)
	انسانی	نرمش و خشونت بجا با کارکنان
	راهبردهای ارزشی و فرهنگی	تعبیه سازوکارهای مشوقی (سیستم پاداش) برای رعایت رفتارهای اخلاقی حفظ کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی ایجاد سازوکاری برای عدم ترس کارکنان از اعتراض به فعل غیر اخلاقی و یا افشای آن پرهیز از افراط در نظارت بر کار کارکنان، مربیان و ورزشکاران تأکید بر فرهنگ‌سازی برای توسعه روش‌های خودکنترلی در بین جامعه ورزشی
	راهبردهای نظارتی	تعیین ممیزی‌های اخلاقی و نظارت بر اجرای آن در سازمان‌های ورزشی تدوین خط مشی‌های اخلاقی و نظارت بر اجرای آن در سازمان‌های ورزشی نظارت بر رعایت قوانین و رفتارهای اخلاقی موجود در سازمان‌های ورزشی از طرف جامعه ورزشی
	راهبردهای مالی	ارضای نیازهای مالی کارکنان، مربیان و ورزشکاران به میزان معقول و در حد امکان شفافیت کامل مسائل مالی در سازمان‌های ورزشی جلوگیری از کسب درآمدهای نامشروع در سازمان‌های ورزشی کنترل سرمایه‌های مالی سرگردان و هنگفت در سازمان‌های ورزشی
راهبردهای خانواده و نزدیکان	راهبرد خانواده و نزدیکان	حذف و کنترل فشار خانواده برای تأمین نیازها و توقعات بیجا و بزرگ ایجاد سازوکاری در برای عدم استفاده از فرصت‌های سازمانی برای خانواده و نزدیکان امانتداری و بازگو نکردن اطلاعات محرمانه سازمانی برای خانواده و نزدیکان در برای پیشگیری از سوء استفاده
راهبردهای گروهی	راهبرد همتایان	بی توجهی به فشارهای همتایان و بالادستی‌ها در نادیده گرفتن اخلاق در مراوده‌ها و مجوزها حذف مافیای و کانال‌های رانت‌خواری سازمانی در ورزش حذف و کنترل بده بستان‌ها و زد و بندهای سازمانی
	راهبردهای ادراکی	بی توجهی به پیشنهادها و سوسه‌انگیز همتایان و گروه‌های فشار و نپذیرفتن سفارشهای غیر اخلاقی توسعه انگیزه و علاقه کافی در خود نسبت به حرفه و شغل یا پست سازمانی توسعه رضایت کافی از بخش و حوزه محل خدمت فعلی در خود حذف تفکر مقطع‌گرایی و در نظر گرفتن منافع آنی
راهبردهای فردی- شخصیتی	راهبرد اکتسابی	خویشترنداری و در نظر گرفتن اخلاقیات در خلأهای قانونی موجود و در بهره‌گیری از فرصت‌ها افزایش سطح آگاهی و دانش فردی پیرامون اخلاق حرفه‌ای افزایش سطح آگاهی و دانش فردی نسبت به وظایف محول شده و کسب مهارت کافی پیرامون آن توسعه توانایی تشخیص رفتار مناسب با دیگران در محیط کاری و رعایت احترام کامل در برخورد با آنها ارتقاء توانایی فردی برای تحلیل مسائل و مشکلات موجود
	راهبرد اعتقادی	افزایش ظرفیت لازم در خود برای برخورد با انتقادات و مهارت در پاسخگویی تقویت در نظر گرفتن شرع و مقدسات و پایبندی به آنها در مسائل کاری توسعه اعتقادات شخصی به رعایت اخلاق در مراودات کاری پایبندی به اصول امانتداری، راستگویی و خلق و خوی نیکو بد پنداشتن و پرهیز از تخریب و تمسخر همکاران، غیبت و شایعه‌سازی و دامن زدن به آنها

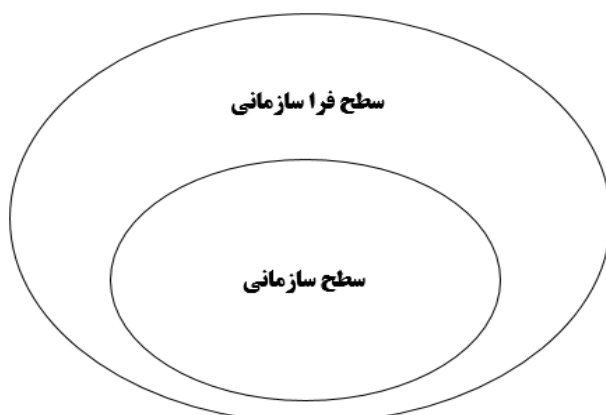
همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها، شامل ۴۳ مورد بود که در مقوله راهبردها، به سه دسته راهبردهای سازمانی، راهبردهای گروهی و راهبردهای فردی-شخصیتی دسته‌بندی شد. پس‌آیندها، حاصل اجرای راهبردهای به دست آمده‌اند که موجب تغییر در بستر موجود می‌شود. در جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی در مورد پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور بیان شده است:

جدول ۴. کدگذاری داده‌های محتوای مصاحبه در مورد پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش

کدگذاری	کدگذاری
گزینشی (مقوله مرکزی)	محوری (مفاهیم)
	کدگذاری باز (داده‌های خام)
سطح خرد (فرد)	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش سخت‌کوشی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش مسئولیت‌پذیری می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش صداقت در مراودات جامعه ورزشی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش روحیه جوانمردی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب نوع‌دوستی و پذیرش دیگران می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب امنیت شغلی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب کاهش خشونت می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب کاهش رفتارهای انحرافی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب کاهش تنش و استرس شغلی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش اشتیاق شغلی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش اخلاق در رفتار فردی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب آرامش و رشد فردی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب توسعه ارتباطات بین فردی می‌شود.
سطح میانی (گروه)	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب توسعه روحیه کار گروهی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش اعتماد بین فردی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب حمایت گروهی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش اثر بخشی و کارایی گروهی می‌شود.
سطح کلان (سازمان)	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب کاهش باند و باندبازی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب توسعه رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب توسعه تعهد سازمانی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش کیفیت زندگی کاری می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش کیفیت خدمات سازمانی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب کاهش بیگانگی سازمانی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب کاهش رفتارهای ضد تولید می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش مزیت رقابتی می‌شود.
	اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب کاهش فساد سازمانی می‌شود.
اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور موجب افزایش سلامت اداری می‌شود.	

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها در مورد پس‌آیندها، شامل ۲۹ مورد بود که به سه دسته پس‌آیندهای سطح خرد (فرد)، سطح میانی (گروه) و سطح کلان (سازمان) تقسیم شد.

پیش‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش نشان داد که مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها، شامل ۱۷ مورد بود که در مقوله پیش‌آیندها، به دو دسته مفاهیم سازمانی و فرا سازمانی نشانه‌گذاری گردید.

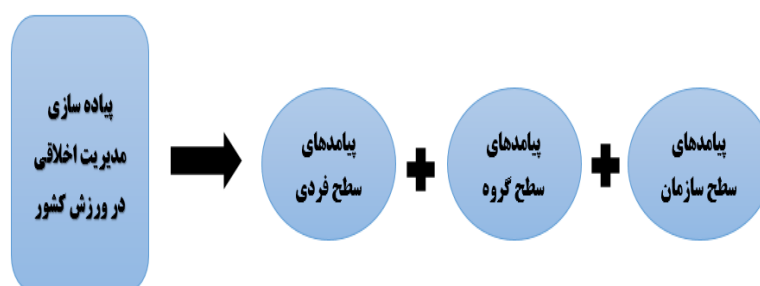


شکل ۱. سطوح پیش‌آیندها در اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور (برگرفته از یافته‌های پژوهش حاضر).



شکل ۲. راهبردهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور

شناسایی پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور نشان داد که مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها در مورد پس‌آیندها، شامل ۲۹ مورد بود که در مقوله پیش‌آیندها به سه دسته پس‌آیندهای سطح خرد (فرد)، سطح میانی (گروه) و سطح کلان (سازمان) تقسیم شد. شکل ۳ این مقوله را نشان می‌دهد:



شکل ۳. پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور

### بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی پیش‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش نشان داد که مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها، شامل ۱۷ مورد بود که در مقوله پیش‌آیندها، به دو دسته مفاهیم سازمانی و فرا سازمانی نشانه‌گذاری گردید. به طور کلی پیش‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور در سطح سازمانی عبارت بود از بی‌عدالتی، نبود شفافیت مالی، باند و باند بازی، سیاسی‌بازی مدیران، نبود شایسته‌سالاری، نبود رضایت شغلی، فساد اداری، نبود نظارت و اجرای نادرست قوانین، رفتار غیر اخلاقی مدیران و مربیان، ... و پیش‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور در سطح فراسازمانی عبارت بود از ضعف در وجدان کاری، دلالتی، رشوه، گروه‌های فشار، تحریکات محیطی (مربی، تماشاچیان و ...)، وضعیت اقتصادی، وضعیت فرهنگی و اجتماعی، ضعف در باورها و اعتقادات و ارزش‌های مذهبی.

اخلاق هر سازمان نشان‌دهنده ارزش‌ها و باورهای آن سازمان و در مجموع گویای فرهنگ سازمانی حاکم بر آن است (Baharifar et al, 2017). توجه به اخلاق در محیط کار منافع بسیاری برای رهبران و مدیران دارد؛ اعم از منافع عملکردی و منافع اخلاقی. این مطلب به‌خصوص در عصر حاضر که مدیران با ارزش‌های بسیار متنوعی در محیط کار سروکار دارند صادق است (Sarbo et al, 2019). باورها و ارزش‌های فردی، چارچوبی است که فرد بر اساس آن از نظر اخلاقی تصمیم می‌گیرد و پیشرفت معنوی بر اخلاق شخصی اثر می‌گذارد (Khosroabadi, 2015). فرهنگ سازمانی نیز باعث می‌شود که چارچوب کلی ارزش‌ها در سازمان شکل گیرد. گذشته از این، سیستم‌های رسمی سازمان (با توجه به سیستم پاداش و سیاست و پاداش و سیاست کلی سازمان) بر ارزش‌ها و رفتارهای افراد اثر می‌گذارد (Jalali, Farahani & Fereydooni, 2016). همچنین سازمان‌ها و شرکت‌ها از مجرای تعیین و تبیین بد و خوب در برابر گروه‌های مخالف ذی‌نفع از خود واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها به گونه‌ای عمل می‌کنند که از دیدگاه مشتریان، نهادها و سازمان‌های دولتی، سهامداران و کل جامعه دارای کرداری نیکو باشند. تمام این‌ها مسأله‌اند که مبدا یکی از کارهایشان، اثراتی ناگوار بر گروه‌های ذی‌نفع بگذارد. تمام این عوامل باعث می‌شود که سازمان هنگام تصمیم‌گیری‌ها به اصول اخلاقی پایبند باشد (Daft, 2013).

پژوهش‌های کمی به شناسایی دلایل و شرایط مؤثر بر بروز جو و رفتار دور از اخلاق که لازمه وجودی مدیریت اخلاقی را برجسته نماید انجام پذیرفته است؛ برای نمونه سربو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که دو روش پیشگیری برای مبارزه با فساد در مدیریت مؤسسات آموزشی و مبارزه با آن، آشنایی با قوانین حرفه‌ای و اخلاق در نظام آموزشی است (Sarbo et al, 2019)؛ بنابراین با توجه به یافته حاضر می‌توان نتیجه گرفت که متولیان ورزش کشور با نیم‌نگاهی به تاریخچه رفتار غیر اخلاقی در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی، به عنوان پیش‌آیندهایی که

همواره به گونه‌ای مشابه در هر دوره تکرار می‌شود می‌توانند دریابند که ضرورت اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور برجسته است و باید در این مورد برنامه‌هایی تدوین نمایند.

شناسایی راهبردهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور نشان داد که مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها، شامل ۴۳ مورد بود که در مقوله راهبردها، به سه گونه راهبردهای سازمانی، راهبردهای گروهی و راهبردهای فردی-شخصیتی دسته‌بندی شدند. راهبردهای سازمانی در ۵ محور: راهبردهای ساختاری، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، راهبردهای ارزشی و فرهنگی، راهبردهای نظارتی و راهبردهای مالی دسته‌بندی شدند: راهبردهای ساختاری ایجاد ساختار اخلاقی و انتصاب مدیر اخلاق‌گرا در سازمان‌های ورزشی کشور، تدوین و اجرای منشور اخلاقی در سازمان‌های ورزشی، تعیین مشاور اخلاق به طور رسمی در سازمان‌های ورزشی، تشکیل کمیته رسمی اخلاق در سازمان‌های ورزشی، تعیین کدهای اخلاقی و رفتاری و به‌روز نگه داشتن آنها، طراحی سیستم انضباطی مناسب و اخلاقی در سازمان‌های ورزشی و توجه به شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌های سازمانی را شامل می‌شوند. راهبردهای مدیریت منابع انسانی عبارتند از استخدام و به کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاق و قانون، آموزش اخلاق و برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش و بازآموزی معیارهای اخلاقی، ارتقاء نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون و ارتقاء ظرفیت اعتقادی کارکنان، نرمش و خشونت بجا با کارکنان و تعبیه سازوکارهای مشوقی (سیستم پاداش) برای رعایت رفتارهای اخلاقی. راهبردهای ارزشی و فرهنگی عبارتند از حفظ کرامت و منزلت انسانی در اقدامات مدیریتی، ایجاد سازوکاری برای عدم ترس، کارکنان از اعتراض به فعل غیر اخلاقی و یا افشای آن، پرهیز از افراط در نظارت بر کار کارکنان، مربیان و ورزشکاران و فرهنگ‌سازی برای توسعه روش‌های خودکنترلی در بین جامعه ورزشی. راهبردهای نظارتی عبارتند از تعیین ممیزی‌های اخلاقی و نظارت بر اجرای آن در سازمان‌های ورزشی، تدوین خط مشی‌های اخلاقی و نظارت بر اجرای آن در سازمان‌های ورزشی و رعایت قوانین و رفتارهای اخلاقی موجود در سازمان‌های ورزشی از طرف جامعه ورزشی. راهبردهای مالی عبارتند از: ارضای نیازهای مالی کارکنان، مربیان و ورزشکاران به میزان معقول و در حد امکان، شفافیت کامل مسائل مالی در سازمان‌های ورزشی، جلوگیری از کسب درآمدهای نامشروع در سازمان‌های ورزشی و کنترل سرمایه‌های مالی سرگردان و هنگفت در سازمان‌های ورزشی.

راهبردهای گروهی در دو محور راهبرد خانواده و نزدیکان و راهبرد هم‌تایان دسته‌بندی شدند: راهبرد خانواده و نزدیکان عبارتند از حذف و کنترل فشار خانواده برای تهیه نیازها و توقعات بیجا و بزرگ، ایجاد سازوکاری برای سوء استفاده نکردن از فرصت‌های سازمانی برای خانواده و نزدیکان و امانتداری و بازگو نکردن اطلاعات محرمانه سازمانی برای خانواده و نزدیکان برای پیشگیری از سوء استفاده. راهبرد هم‌تایان عبارتند از: بی توجهی به فشار هم‌تایان و بالادستی‌ها برای نادیده گرفتن اخلاق در مراوده‌ها و مجوزها، حذف مافیا و کانال‌های رانت خواری سازمانی در ورزش، حذف و کنترل بده بستان‌ها و زد و بندهای سازمانی و بی توجهی به پیشنهادهای وسوسه‌انگیز هم‌تایان و گروه‌های فشار و نپذیرفتن سفارشهای غیر اخلاقی.

راهبردهای فردی-شخصیتی در ۳ محور راهبردهای ادراکی، راهبرد اکتسابی و راهبرد اعتقادی دسته‌بندی شدند: راهبردهای ادراکی عبارتند از: توسعه انگیزه و علاقه کافی در خود نسبت به حرفه و شغل یا پست سازمانی، توسعه رضایت کافی از بخش و حوزه محل خدمت فعلی در خود، حذف تفکر مقطع‌گرایی و در نظر گرفتن منافع آنی و خویشتن‌داری و در نظر گرفتن اخلاق در خلأهای قانونی موجود و در بهره‌گیری از فرصت‌ها. راهبرد اکتسابی عبارتند از: افزایش سطح آگاهی و دانش فردی درباره اخلاق حرفه‌ای، افزایش سطح آگاهی و دانش فردی نسبت به وظایف

محول شده و کسب مهارت کافی در مورد آن، توسعه توانایی تشخیص رفتار مناسب با دیگران در محیط کاری و رعایت احترام کامل در برخورد با آنها، ارتقاء توانایی فردی برای تحلیل مسائل و مشکلات موجود و افزایش ظرفیت لازم در خود برای برخورد با انتقادات و مهارت در پاسخگویی. راهبرد اعتقادی عبارتند از: تقویت در نظر گرفتن شرع و مقدسات و پایبندی به آنها در مسائل کاری، توسعه اعتقادات شخصی به رعایت اخلاق در مراودات کاری، پایبندی به اصول امانتداری، راستگویی و خلق و خوی نیکو و بد پنداشتن و پرهیز از تخریب و تمسخر همکاران، غیبت و شایعه‌سازی و دامن زدن به آنها.

در شکل‌گیری اخلاق سازمانی سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی دخیلند؛ عوامل فردی شامل اخلاق شخصی، خودشناسی و خودکنترلی، (که خمیرمایه اصلی زمینه‌های شکل‌گیری مدیریت اخلاقی در سازمان است) عوامل سازمانی شامل ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی که مدیریت اخلاقی را نهادینه می‌کند و عوامل فراسازمانی شامل دولت، شرایط اقتصادی، محیط‌کاری و محیط‌های بین‌المللی است که موجب به رای‌گیری مدیریت اخلاقی شده و نهایتاً مدیریت اخلاقی را در سازمان، کاربردی و عملی می‌کند (Haghgoo et al, 2017). افلاطون معتقد است که خوب دانستن به دلیل خوب انجام دادن کارهاست؛ زیرا خوب انجام دادن کارها مفیدتر از بد انجام دادن آنهاست؛ دیگر آنکه اگر کسی اخلاقی عمل نمی‌کند، عمدتاً ناشی از ناآگاهی اوست؛ باور همگانی آن است که اگر اصول قدرتمند اخلاق به کار گرفته شوند، عملکرد هر سازمانی را بهبود می‌بخشد (Reybold et al, 2017)؛ بدین ترتیب، کلید اخلاق خوب سازمانی، آگاهی است. ضعف اخلاقی بر عملکرد سازمان تأثیر منفی دارد. وقتی رفتار سازمانی از نظر اخلاقی ضعیف باشد، هزینه عملکرد به صورت آشکار و پنهان، زیاد می‌شود؛ از طرف دیگر، اخلاق خوب سازمانی، تأثیر مثبت و شگرفی بر فعالیت و نتایج سازمانی دارد (Clarck, 2014).

در زمینه شناسایی راهبردهای اجرای مدیریت اخلاقی تاکنون پژوهش‌های جامعی انجام نشده است و پژوهش‌های پیشین، به بخشی از راهکارها در ایجاد کدهای اخلاقی در سازمان‌ها پرداخته‌اند که برخی از کدها و یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌کنند؛ برای نمونه گلاچ مانوا (۲۰۱۹) در مقاله‌ای نشان داد که آموزش و پرورش اخلاقی به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا عمق دانش و آگاهی از خود و دیگر فرهنگ‌ها را بسط دهند (Gluchmanova, 2019). صفری دولو و فهیم دوین (۲۰۱۹) در پژوهشی مفاهیم و مؤلفه‌های مربوط به عوامل مؤثر بر توسعه اخلاق در ورزش دانشگاهی را در عوامل مؤثر فردی-رفتاری، عوامل مؤثر زمینه‌ای، عوامل مؤثر سازمانی و عوامل مؤثر فراسازمانی شناسایی نمودند (Safara Davallo & Fahim Devin, 2019). دریابگیان و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه اخلاق حرفه‌ای را در چهار حیطه فردی، سازمانی، محیطی و زمینه‌ای شناسایی نمودند (Daryabgyan et al, 2016). فارسی (۲۰۱۵) عوامل مؤثر بر اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی را عوامل محیطی خرد و عوامل محیطی کلان شناسایی نمود (Farsi, 2015). با عنایت به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت مسئولان ورزش کشور برای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور می‌توانند از راهبردهای تدوین شده در پژوهش حاضر و نتایج به دست آمده در سطح راهبردهای فردی و شخصیتی، راهبردهای در سطح گروه و راهبردهای در سطح سازمان بهره ببرند و بر مبنای این دسته از راهبردها برنامه‌های کوتاه‌مدت را تدوین و سیاست‌های اجرایی را به کارگیرند تا ورزش کشور بیش از این، وقت و هزینه خود را در پرداختن به حواشی ناشی از بی‌اخلاقی‌ها در سازمان‌ها و محیط‌های ورزشی صرف نکرده، بیش از گذشته به سمت اهداف خود در کشور که همانا توسعه و ترویج ورزش همگانی، حرفه‌ای و قهرمانی است، به طور اثربخش حرکت نماید.

شناسایی پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور نشان داد که مفاهیم به دست آمده از کدگذاری نشانه‌ها در مورد پس‌آیندها، شامل ۲۹ مورد بود که در مقولهٔ پس‌آیندها به سه دسته پس‌آیندهای سطح خرد (فرد)، سطح میانی (گروه) و سطح کلان (سازمان) تقسیم می‌شدند: پس‌آیندهای سطح خرد (فرد) عبارتند از: افزایش رضایت شغلی، افزایش سخت‌کوشی، صداقت، کاهش رفتارهای انحرافی، کاهش تنش و استرس شغلی، افزایش اشتیاق شغلی، افزایش اخلاق در رفتار فردی، آرامش فردی، رشد فردی، افزایش روحیهٔ جوانمردی، نوع‌دوستی، امنیت شغلی، کاهش خشونت، افزایش مسئولیت‌پذیری. پس‌آیندهای سطح میانی (گروه) عبارتند از: توسعهٔ ارتباطات بین فردی، توسعهٔ روحیهٔ کار گروهی، حمایت گروهی، افزایش اثربخشی و کارآیی گروهی، افزایش اعتماد بین فردی، کاهش باند و باندبازی. پس‌آیندهای سطح کلان (سازمان) عبارتند از: توسعهٔ رفتار شهروندی سازمانی، توسعهٔ تعهد سازمانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، افزایش کیفیت خدمات سازمانی، افزایش بهره‌وری سازمانی، کاهش بیگانگی سازمانی، کاهش رفتارهای ضد تولید، افزایش مزیت رقابتی، کاهش فساد سازمانی و افزایش سلامت اداری.

اخلاق سازمانی ضعیف بر نگرش افراد نسبت به شغل، سازمان و مدیران مؤثر بوده، می‌تواند بر عملکرد فردی، گروهی و سازمانی اثر بگذارد. سازمان‌ها برای نهادینه کردن اخلاق در اعضای سازمان خود، ابتدا باید وضعیت موجود اخلاق سازمانی (اینکه کارکنان دارای چه تصورات، ارزشها و باورهایی‌اند) را شناسایی کنند؛ یکی از الگوهای بسیار مهمی که در این مورد ارائه شده، الگوی دایرهٔ اخلاق است. نهادینه کردن اخلاق در سطح سازمان، راهی است برای ارتقای کمیت و کیفیت محصولات، تولید، امنیت و ایمنی کارکنان و جامعه، مبارزه با فساد مالی و اخلاقی کارکنان، توجه به شأن و منزلت کارکنان، رعایت منصفانهٔ قوانین و مقررات، ایجاد پویایی در سطح سازمان، جذب و انتصاب افراد به دور از تبعیض. به طور کلی نهادینه کردن اخلاق در سازمان، راهی است برای افزایش کیفیت زندگی کاری و نیز کیفیت جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند. اخلاق و اصول اخلاقی در سطوح فردی و سازمانی توجه پژوهشگران مختلف را در چهار دههٔ گذشته به خود جلب کرده است به طوری که از آن به عنوان چالشی اساسی فراروی سازمان‌های مختلف در سطح جهان یاد می‌شود (Ghazi, 2018).

بررسی نتایج تحقیقات مختلف در زمینهٔ اخلاق سازمانی و مدیریت اخلاق در سازمان‌ها نشان دهندهٔ تأیید نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر است. شعبانی بهار و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند مدیران می‌توانند با نهادینه کردن نقش مؤلفه‌های اخلاقی در بین کارکنان، در تبیین اثربخشی مدیریت، با داشتن کارمندی با این خصوصیت ارزنده، اثربخشی زیادی را برای مدیران سازمان پیش‌بینی کنند (Shabanibahar et al, 2018). جلالی فراهانی و فریدونی (۲۰۱۷) تأثیر معنویت سازمانی از طریق اخلاق سازمانی را بر درگیری شغلی تأیید کردند (Jalali Farahani & Fereydooni, 2017). سلیمی و همکاران (۲۰۱۷) اثر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی به طور غیرمستقیم با متغیر میانجی اخلاق حرفه‌ای روی تعهد سازمان و مسئولیت اجتماعی را تأیید کردند (Salimi et al, 2017). بهاری فر و جواهری کامل (۲۰۱۷) اثر ارزش‌های اخلاقی سازمان بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی و اثر تعهد سازمانی بر رفتار اخلاقی کارکنان و همچنین تأثیر رفتار اخلاقی بر بعد جوانمردی و نوع‌دوستی رفتارهای شهروندی سازمانی را تأیید نمودند (Baharifar & Javaherikamel, 2017). جعفری و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند وجود رهبری اخلاقی در سازمان با تأثیر بر رفتارهای متفاوت فردی کارکنان، موجبات بهبود عملکرد آنها را در سازمان فراهم می‌کند (Jafari et al, 2015). اصانلو و خدای (۲۰۱۵) در طراحی مدل رفتار اخلاقی کارکنان با تأکید بر نقش ارزش‌های اخلاقی سازمان دریافتند که ارزش‌های اخلاقی با هر سه بعد عدالت سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارد (Aslanloo & Khademi, 2015). ولنتان و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای نشان دادند که درک قوی از کدهای اخلاقی، موجب

بهبود نگرش‌های شغلی توسط کارکنان می‌شود و رضایت شغلی افزایش می‌یابد (Valentine et al, 2015). با توجه به یافته‌های حاضر می‌توان نتیجه گرفت که پس‌آیندهای اجرای مدیریت اخلاقی در سازمان‌های ورزشی و یا در ورزش کشور به اندازه کافی ترغیب‌کننده هست که مسئولان ورزش کشور، ارزش آن را درک کرده و به سمت نهادینه کردن و اجرای آن حرکت کنند و نتیجه و پس‌آیند اجرای مدیریت اخلاقی در ورزش کشور همانا اثربخشی فعالیت‌های فردی، گروهی و سازمانی در تحقق اهداف سازمانی است. با توجه به اینکه برای سطوح فردی، گروهی و سازمانی، اصول و ساختار اخلاقی ارائه شد باید با همکاری سازمان‌های ورزشی برای هر سازمان در سطح کلان، ساختار مدیریت اخلاقی را اجرا کرد و با اجرای این برنامه و ارزیابی آن، زمینه اجرای اصول مدیریت اخلاقی در ورزش کشور فراهم شود و برنامه‌های آتی نیز با توجه به این اصول و بر مبنای مدیریت اخلاقی طراحی و اجرا شود.

## منابع

- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: A model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 214-234.
- Ahmadi, H., Fekrat, A., & Amirtash, A. (2022). Presenting a paradigm model of sports economy development strategies with sociological approach and ranking of these strategies. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(3).  
doi: 10.30486/4s.2022.1961596.1048
- Asanloo, B., & Khodami, S. (2015). Designing a model of employee ethical behavior with emphasis on the role of ethical values of the organization. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(1), 11-22. (Persian)
- Baharifar, A., & Jawaheri Kamel, M. (2017). Study of the consequences of organizational ethical values (by studying organizational justice, organizational commitment and organizational citizenship behavior). *Police Human Development Quarterly*, 7(28), 95-118. (Persian)
- Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. *Ethics and Information Technology*, 23(4), 841-854.
- Braga, B. M., de Camargo Oliva, E., de Miranda Kubo, E. K., McKenna, S., Richardson, J., & Wales, T. (2021). An institutional approach to ethical human resource management practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 57-76.
- Buckly, M., Beu, D., Frink, D., Howard, J., Berkson, H., & Mobbs, T. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 11-29.
- Ciullo, A., Kwakkel, J. H., De Bruijn, K. M., Doorn, N., & Klijn, F. (2020). Efficient or fair? Operationalizing ethical principles in flood risk management: A case study on the Dutch-German Rhine. *Risk analysis*, 40(9), 1844-1862.
- Daft, R. (2013). *Organization Theory and Design*. 16th Edition. Translated by Parsaian, A., Aarabi, M., Volume 1 Tehran: Cultural Research Office. (Persian)
- Dargahi, H., & Sadat Tehrani, S. (2014). Study of the relationship between management ethics and organizational commitment of employees. *Iranian Journal of Medical Ethics and History*, 7(1), 4-52. (Persian)
- Daryabgian, A., Karimzadeh, S., & Nazim, F. (2016). Identifying the factors affecting the development of professional ethics of high school principals in Fars province. *Educational Management Research Quarterly*, 8(2), 21-41. (Persian)
- Domellöf, M., & Jonsson, B. (2018). The Swedish approach to management of extreme prematurity at the borderline of viability: A historical and ethical perspective. *Pediatrics*, 142, 533-538.
- Drozd, I., Pysmenna, M., & Volkov, V. (2020). Management of ethical behavior of auditors. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(4), 66-71.
- Endenich, C., & Trapp, R. (2020). Ethical implications of management accounting and control: A systematic review of the contributions from the Journal of Business Ethics. *Journal of business ethics*, 163(2), 309-328.
- Farsi, S., Azmon, J., & Nazarian, A. (2015). Identification and prioritization of factors affecting professional ethics in sports organizations by AHP method. *First National Conference on New Achievements in Physical Education and Sports, Chabahar, Chabahar International University*. (Persian)



- Ghazi, S., Hosseini, D., & Daraei, M. (2018). Designing a model of professional ethics in physicians using the Delphi Model. *Quarterly Journal of Lorestan University of Medical Sciences*, 20(2), 62-76. (Persian)
- Gluchmanova, M. (2019). The Importance of ethics in the teaching profession. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 509-513.
- Haghgoo, M., Danesh Fard, K., & Tabibi, S. (2016). Designing a model for the development of professional ethics in government organizations: The Iranian Health System. *health Management*. 21(72), 99-113. (Persian)
- Jalali Farahani, M., & Fereydoni, M. (2017). The model of the impact of organizational spirituality and ethics on the Job Conflict of the Staff Experts of the Ministry of Sports and Youth. *Strategic Information on Sports and Youth*, 9 (2), 273-286. (Persian)
- Javed, M. K., Degong, M., & Qadeer, T. (2019). Relation between Chinese consumers' ethical perceptions and purchase intentions: A perspective on ethical company/brand management strategies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15(3), 345-358.
- Karimi, A., & Alidousti, H. (2022). Developing a sociological model for institutionalizing public sports among students of Payame Noor University in Kermanshah province. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(3), doi: 10.30486/4s.2022.1958176.1043
- Kalb, R., Feinstein, A., Rohrig, A., Sankary, L., & Willis, A. (2019). Depression and suicidality in multiple sclerosis: red flags, management strategies, and ethical considerations. *Current neurology and neuroscience reports*, 19(10), 1-8.
- Khaki, G. (2014). Managing professional ethics in the organization the way young men do. *Tehran, Fujan Publications*. (Persian)
- Khosrowabadi, H., & Rezaei Manesh, B. (2015). Designing a model of ethical decision-making for managers based on the teachings of Nahj al-Balaghah. *Nahj al-Balaghah Research Quarterly*, 3(11), 67-95. (Persian)
- Linder, S., Leca, B., Zicari, A., & Casarin, V. (2021). Designing ethical management control: Overcoming the harmful effect of management control systems on job-related stress. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 747-764.
- Moeidfard, S. (2016). Culture and work ethic in Iran (attitude to work in Iranian religious texts before and after the Islamic period). *Work and Society*, 42, 35-40. (Persian)
- Nair, S. R. (2020). A review on ethical concerns in big data management. *International Journal of Big Data Management*, 1(1), 8-25.
- Newham, R., & Hewison, A. (2021). Covid-19, ethical nursing management and codes of conduct: An analysis. *Nursing ethics*, 28(1), 82-90.
- Noorbakhsh, P., & Rashedi, M. (2014). The causal relationship between the source of control and organizational ethics with job satisfaction: Providing a model for the workplace. *Journal of Sports Management*, 6(3), 531-544. (Persian)
- Rabl, T., Carmen Triana, M., Byun, S. Y., & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 531-550.
- Reybold, L., Earle, H., Mark D., & Jimenez, A. (2017). Professional integrity in higher education: A study of administrative staff ethics in student affairs. *Journal of College Student Development*, 49(2), 110-124.
- Safari Davallo, M., & Fahim Dawn, H. (2019). *Identifying and explaining the factors affecting the development of ethics in university sports with the aim of promoting moral values in the country's sports community and presenting a model*. PhD Thesis, Sports Management, Faculty of Humanities, Department of Sports Sciences, Islamic Azad University, Mashhad Branch. (Persian)
- Salimi, M. (2017). Providing a model for the development of professional ethics in sports organizations. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 12 (1), 3-16. (Persian)
- Sârbu, L. V., Dimitrescu, M., & Lacroix, Y. (2019). The importance of knowing and applying of the professional legislation and ethics in the management of educational institutions to combat corruption. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 203-210.
- Triyuwono, I. (2019). Awakening the conscience inside: The spirituality of code of ethics for professional accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 254-261.
- Van der Kolk, B. (2019). Ethics matters: The integration of ethical considerations in management accounting textbooks. *Accounting Education*, 28(4), 426-443.
- Valentine S, Godkin L, & Lucero M. (2015). Ethical context, organizational commitment, and person organization fit. *Journal of Business Ethics*, (41), 349- 360.
- Weinstock, D. (2020). A harm reduction approach to the ethical management of the COVID-19 pandemic. *Public Health Ethics*, 13(2), 166-175.
- Zakeri, M. (2015). Study of factors affecting employees' ethical behavior in organizations. *Annual Conference on Management and Business Economics. Electronically, the Institute of Idea Managers of the Capital of Vieira*. (Persian)