

## طراحی و تبیین مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی

شهرام پورمحمد<sup>۱</sup>، محمدرضا جابر انصاری<sup>۲\*</sup>، یوسف محمدی مقدم<sup>۳</sup>، محمد حکاک<sup>۴</sup>، عادل صلواتی<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

<sup>۵</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۹ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

### چکیده

این پژوهش باهدف طراحی مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد، توسعه‌ای، و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در فاز کیفی پژوهش، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و مشاورین مجرب منابع انسانی و مدیریت دولتی به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این فاز با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، ۱۰ نفر از خبرگان انتخاب و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. در فاز کمی نیز، کلیه مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان آن‌ها، ۲۱۰ نفر براساس روش نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی تحقیق، مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان بود. در فاز کمی تحقیق نیز، از پرسشنامه‌ای بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۳۰ گویه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در فاز کیفی تحقیق، داده‌های حاصل از پرسشنامه بر اساس روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فاز کمی تحقیق، جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزارهای SPSS و smart-PLS استفاده شد. سرانجام، نتایج تحقیق منجر به طراحی مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی شد و روابط فرضی و ساختار کامل مدل در یک جامعه وسیع مورد آزمون و تأیید قرار گرفتند. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی پیشنهادی سه دسته عوامل را در خود جای می‌دهد که عبارت‌اند از: عوامل علی؛ عوامل میانجی؛ و نهایتاً عوامل پیامدی.

### واژه‌های اصلی: افشاگری، سازمان‌های دولتی، تحلیل تم

#### ۱- مقدمه

فساد اداری و اقتصادی با محوریت فرهنگ‌سازی و نظارت همگانی نیز بر نهادینه کردن فساد ستیزی، رشد فرهنگ پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌ها در مبارزه با فساد و جلوگیری از عملیات روانی مخرب در جامعه و تقویت حساسیت عمومی با به مشارکت طلبیدن مردم و توسعه زیرساخت‌های حمایتی از افشا کنندگان فساد و فراهم کردن زمینه‌های نظارت همگانی متمرکز شده است. فساد اداری مسئله‌ای است که از گذشته تا کنون گریبانگیر سازمان‌های دولتی بوده و هسته اندیشه بسیاری از دانشمندان و متفکران علوم مدیریتی، سیاسی و اجتماعی را تشکیل داده است. گسترش فساد در سطح جهانی سبب شد مبارزه با آن به‌صورت یک امر فراملی و جهانی درآید. زمانی که فساد در سازمان‌های دولتی گسترش می‌یابد، به یک عرف غلط تبدیل می‌شود و دیگر مهار آن فساد و مبارزه با آن فقط از طریق اصلاح الگوها و بسته‌های رفتاری محقق می‌گردد [30]. همواره کشف فساد یکی از مهم‌ترین و

در جلسه هیئت دولت مورخه ۲۴ شهریور ۱۴۰۰، اصول دوازده‌گانه حاکم بر نقشه ملی پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی در دولت سیزدهم را به اعضای دولت و دستگاه‌های اداری و اجرایی ابلاغ کردند. اصل اول از اصول دوازده‌گانه حاکم بر نقشه ملی پیشگیری و مقابله با فساد اداری و اقتصادی با محوریت شفافیت سازمانی، بر تولید و ارائه اطلاعات صحیح، دقیق و به‌موقع و مرتبط به مراجع ذیصلاح و مردم به‌ویژه در حوزه فعالیت‌های اقتصادی و تأمین اشراف دولت تأکید دارد و اصل سوم از اصول دوازده‌گانه حاکم بر نقشه ملی پیشگیری و مقابله با

<sup>۱</sup> <https://www.yjc.news/fa/news/7894476>  
\*M\_ansari1353@yahoo.com

مواجهه با خطا، افشاگری می‌کنند. از این رو شاید بتوان تفاوت‌های فردی و شخصیتی را به‌عنوان عامل مؤثر در تصمیم برای افشاگری مطرح نمود [7].

شخصیت به‌عنوان یکی از دلایل اینکه چرا برخی از کارکنان بیشتر از دیگران تمایل به رفتار افشاگری و دیگر اعمال ابتکاری در جهت حل مشکلات سازمانی دارند، در نظر گرفته شده است. با این حال نباید تصور کرد که سازمان‌ها همواره با افشاگری تخلف موافق‌اند، چراکه برخی مواقع افشاگری کارکنان می‌تواند برای سازمان هزینه‌ساز باشد [15].

افشاگری تخلف، از موضوعاتی است که از دهه ۱۹۸۰ توسط محققانی چون [23,24] و [22] مطرح شد و از آن پس نیز تحقیقات مختلفی در باب ماهیت افشاگری، انواع آن، ویژگی‌های افراد افشاگر و ارتباط این رفتار با عوامل متعدد موقعیتی و غیر موقعیتی صورت گرفت [18]. [۲۳] به‌طور کلی سه دسته متغیر وجود دارند که با فرایند افشاگری تخلف مرتبط بوده و می‌توان آن‌ها را به‌عنوان عوامل پیش‌بینی کننده این متغیر در نظر گرفت. این متغیرها عبارت‌اند از ویژگی‌های فرد افشاگر (شامل ویژگی‌های دموگرافیک، متغیرهای شخصیتی مانند خود کارآمدی ۲، منبع کنترل ۳، برونگرایی ۴، و اخلاق و قضاوت اخلاقی ۵)، ویژگی‌های موقعیتی ۶ (شامل حمایت سرپرست و همکار، جو سازمانی، تهدید به انتقام و اندازه سازمان، و ساختار بوروکراتیک سازمانی)، و نهایتاً ویژگی‌های خطا و فرد خطاکار (شامل ویژگی‌هایی چون میزان شدت ادراک شده از خطا، و تعداد شواهد و مدارک تأییدکننده وجود خطا) [2].

مدل‌ها و نظریات متعددی در ارتباط با عوامل مؤثر بر افشاگری وجود دارد و در این میان نظریه شناختی- اجتماعی افشاگری تخلف که توسط [25] مطرح شده مدلی جامع برای فهم فرایند افشاگری و تأثیر متغیرهای شخصیتی بر این رفتار است. بر اساس این مدل، افشاگری یک چرخه چهار مرحله‌ای شامل محرک، ارگانیزم، رفتار و پیامد را شامل می‌شود [12]. برخی محققین، ویژگی‌های شخصیتی را به‌عنوان تفاوت افراد در الگوی تفکر، احساس و عمل تعریف کرده‌اند که در فهم تعاملات فردی و گروهی به ما کمک می‌کند. این ویژگی‌ها تعیین‌کننده فردیت انسان است، وجه تمایز فرد را با دیگران مشخص می‌کند و در طول زمان نسبتاً ثابت است [17]. ابعاد شخصیتی با تعدادی از رفتارهای سازمانی کارکنان شامل رفتار مدنی سازمانی ۷، غیبت شغلی، تعهد به کار، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، رفتار مشتری مدار و رفتارهای ضد تولیدی مرتبط است. در این راستا، تحقیقات نشان داده است که شجاعت اخلاقی می‌تواند به‌رغم وجود فاصله قدرت در سازمان به‌قصد افشاگری کارکنان بینجامد [17]. همچنین، تحقیقات نشان داده‌اند که افشاگری سازمانی دارای اثر منفی و معنی‌دار بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی است [21]. در

پرهزینه ترین مراحل مبارزه با فساد بوده است که کشور های مختلف راه های مختلفی برای کشف آن انتخاب کرده اند. یکی از کم هزینه ترین و کارآمدترین راه حل ها استفاده از ظرفیت مردم برای کشف فساد می باشد. سوت زنی یا افشاگری سازمانی عملی در جهت افشای اقدامات غیرقانونی و غیراخلاقی مدیران و کارکنان یک سازمان می باشد. در واقع افشاگری ابزار مهمی برای کشف و گزارش خطا، مقابله با رفتارهای غیرقانونی در سازمان‌ها، افزایش پاسخگویی، شفافیت و حکمرانی خوب، جلوگیری و شناسایی فساد و هدر رفت منابع و سازوکاری برای کشف و کنترل اعمال خلاف در سازمان‌ها می‌باشد [4].

بسیاری از سازمان‌ها در پی رسیدن به محیط کاری ایده آل و عاری از خطا و اشتباه هستند و نهایت تلاش خود را جهت جلوگیری از بروز خطا، اشتباه و اعمال غیرقانونی و غیراخلاقی انجام می‌دهند. واقعیت این است که این امر به‌طور کامل امکان‌پذیر نیست [9]. در واقع سازمان‌ها در پی یافتن راه‌هایی جهت افزایش ابتکار و فعالیت بیشتر در کار و نیز کاهش نگرش‌های منفعلانه و رفتارهای انحرافی هستند [16].

مفهوم افشاگری یکی از مفاهیم جدید علم مدیریت محسوب می‌شود. واژه افشاگر که در گذشته نوعی عمل منفی قلمداد و دلیل انجام آن توسط یک شخص نیل به اهداف سیاسی، سیاه‌نمایی، سوءاستفاده شخصی و از این قبیل اهداف تلقی می‌شود، امروزه به‌عنوان رفتاری فرا اجتماعی و مثبت آهسته‌آهسته در حال رخنه کردن در سازمان‌ها و جوامع می‌باشد [19]. در واقع به دلیل تمایل به ترویج بیشتر رفتار اخلاقی در جامعه و سازمان‌ها افشاگری در سالهای اخیر به یک ساختار عادی تبدیل شده است و سازمان‌ها به پیاده سازی خطوط مستقیم گزارش دهی افشاگران پرداخته‌اند تا ارتباطات را در گزارش دهی فعالیت های مربوط به تقلب، اتلاف یا سو استفاده در سازمان فراهم کنند. [28] بنابراین افشاگری را می‌توان این گونه تعریف کرد: «عملی که یک کارمند آگاه از یک اقدام نادرست که جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد به سازمان‌هایی که صلاحیت اصلاح آن اشتباه یا اطلاع دادن به طرف‌های آگاه در مورد آن را دارند، گزارش می‌دهد» [27]. علیرغم وجود راهکارهای مختلف در خصوص فساد زدایی از سازمان بازهم متداول‌ترین روش، افشاگری کارکنان سازمان می‌باشد [19].

به نظر می‌رسد افشاگری تخلف سازمانی جزء لاینفک محیط‌های سازمانی و به‌عنوان یک عمل اخلاقی و راهکاری مؤثر جهت رفع آثار مخرب خطاهای رخ داده و از سویی پیشگیری از بروز خطاها و اشتباهات آتی است [21]. و می‌تواند باعث کاهش رفتار نادرست مدیران و افزایش سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و نوآوری سازمان‌ها شود [31]. اما باآنکه افشاگری، به‌عنوان یک رفتار اخلاقی مطلوب مدنظر است و پیامدهای مثبت بالقوه‌ای را برای سازمان‌ها در پی دارد، به نظر می‌رسد بسیاری از اعضای سازمان، زمانی که با خطا و اشتباه‌کاری در سازمان مواجه می‌شوند، منفعل می‌مانند، درحالی‌که تعدادی از افراد هنگام

Self efficiency<sup>۲</sup>  
Locus of control<sup>۳</sup>  
Extraversion<sup>۴</sup>

<sup>5</sup> Ethical judgment

<sup>6</sup> Contextual factors

Organizational Citizenship Behavior (OCB)<sup>۷</sup>

سازمان‌های دولتی چگونه است؟".  
در جدول شماره ۱، تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با پژوهش حاضر به صورت مختصر مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

جدول (۱): بررسی پیشینه تحقیق

پژوهشگر/ پژوهشگران	سال انتشار پژوهش	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج پژوهش
سپهوند و همکاران [17]	۱۴۰۰	اثر فاصله قدرت بر قصد افشاگری کارکنان با نقش میانجی شجاعت اخلاقی	کمی (مدل‌ساز)	کارکنانی که به قدرت مدیران باور بیشتری دارند و دست آنان را در انجام دادن امور باز می‌گذارند سکوتی هوشمندانه را در پیش می‌گیرند و از صحبت کردن درباره انحرافات پرهیز می‌کنند. همچنین، کارکنانی که شجاعت اخلاقی بالاتری دارند، به‌رغم همه محدودیت‌ها و احتمال آسیب دیدن، خود را به افشای فساد ملزم می‌دانند. سرانجام اینکه شجاعت اخلاقی می‌تواند به‌رغم وجود فاصله قدرت در سازمان به قصد افشاگری کارکنان بینجامد.
ذبیحی شمس [21]	۱۳۹۹	ارائه الگوی ساختاری فساد اداری با توجه به سوت زنی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان تهران)	کمی (بنیاد) - کمی (تحلیل مسیر)	سوت زنی سازمانی دارای اثر منفی و معنی‌دار بر فساد اداری در سازمان‌های دولتی استان تهران می‌باشد.
سپهوند و همکاران [16]	۱۳۹۹	اثر مقبولیت مدیران سازمان بر قصد افشاگری با نقش میانجی شجاعت اخلاقی (مورد مطالعه:)	کمی (مدل‌ساز)	مقبولیت مدیران بر قصد افشاگری و شجاعت اخلاقی تأثیر مثبتی دارد، همچنین مشخص شد شجاعت اخلاقی تأثیر مثبتی بر قصد افشاگر دارد. نتایج تحقیق همچنین حاکی از این بود که مقبولیت مدیران هم

تحقیقات داخلی ثابت شده است که رویکردهای عدالت‌خواهانه، اخلاق‌گرایانه، سلامت‌محور، منفعت‌طلبانه، تکلیف‌گرایانه و انتقام‌جویانه مهم‌ترین دلایل تصمیم به افشاگری سازمانی می‌باشند [3]. در همین راستا، نتایج تحقیقات نشان داده است اعتماد به یک رهبر به‌طور کامل واسطه تأثیرات مثبت رهبری اخلاقی و عدالت‌توزیعی بر قصد افشاگری داخلی است [8]. همچنین، در برخی موارد، ادراک و نگرانی از تلافی‌جویی همکاران می‌تواند قصد افشاگری را در کارکنان کاهش دهد [6]. طبق مطالعات به عمل آمده، در واقع افشاگر بودن مستلزم انگیزه، اقدام، رفاه و واکنش سازمان است. و همه این جنبه‌ها بر روند افشای اطلاعات و همچنین رفتار افشاگر تأثیر می‌گذارند [29]. علاوه بر این، به اثبات رسیده است که مثلث افشاگری (شامل سه رأس فشار، فرصت، و منطقی‌سازی) بر نیت و قصد افشاگری اثرات مثبت و معنادار دارد [20].

بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، سازمان‌های دولتی موظف به شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و دولت هستند. این سیاست‌ها همچنین بر ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی تأکید دارند. در این راستا، اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری و بهره‌گیری از نظام‌های فرهنگی و سازوکارهای پیشگیری و مقابله با تخلفات از جمله راهبردهای اصلی محسوب می‌شوند. با توجه به این ضرورت‌ها، همه نهادهای فعال تحت نظر قوای سه‌گانه کشور باید برای عملیاتی کردن این سیاست‌ها اقدام نمایند. بررسی‌های اولیه در سازمان‌های دولتی کشور و مصاحبه با برخی مدیران ارشد نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی در حوزه افشاگری سازمانی با چالش‌های متعددی روبرو هستند. از جمله مهم‌ترین مشکلات، عدم فرهنگ‌سازی صحیح پیرامون افشاگری است؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از کارکنان افشاگری را با خیانت همسان می‌دانند. علاوه بر این، فرآیندهای مشخصی برای مدیریت افشاگری وجود ندارد و سیستم‌های پاداش و تنبیه نیز با این فرآیند همسو نیستند. این وضعیت، مانع بهره‌برداری از پتانسیل‌های مثبت افشاگری در ارتقای شفافیت و سلامت سازمانی می‌شود.

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی است که با توجه به خصوصیات فرهنگی-اجتماعی جامعه ایران تدوین شود. این مدل باید به کاهش فساد و تخلفات اداری کمک کرده و اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی را افزایش دهد این پژوهش از روش‌های کیفی و کمی بهره خواهد برد. ابتدا با استفاده از مطالعات پیشین و مصاحبه با خبرگان این حوزه، نقاط ضعف و شکاف‌های موجود در این حوزه شناسایی می‌شود. سپس با تحلیل این داده‌ها، مدلی جامع برای افشاگری سازمانی طراحی خواهد شد که علاوه بر رفع موانع فعلی، استراتژی‌های مشخصی برای پشتیبانی از افشاگری کارکنان ارائه می‌دهد. پژوهش حاضر درصدد است با ارائه مدلی علمی و بومی، گامی مؤثر در جهت تقویت افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بردارد و به این سوال اساسی پاسخ دهد: "مدل افشاگری سازمانی در

چشم‌انداز و مأموریت از تدوین و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمانی در نهایت موجب کاهش توجه افراد به رهبری اصیل و افشاگری سازمانی خواهد بود و توجه افراد در گروه اجرا و تدوین صحیح برنامه‌های سازمان‌های رسانه‌های ورزشی در سایر بخش‌های خود است که لازمه آن ایمنی روان‌شناختی و شناخت شخصی افراد از رهبر است.		اصفهان)			به‌صورت مستقیم و هم از طریق شجاعت اخلاقی موجب افزایش افشاگری در سازمان می‌شود.	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر)			
		شناسایی، مفهوم‌سازی، و تبیین فرایند سوت زنی در سازمان: (مطالعه موردی شرکت سنگ‌آهن گهر زمین)	۱۳۹۷	صفری و فتاح زیبارانی [14]	رویکردهای عدالت‌خواهانه، اخلاق گرایانه، سلامت‌محور، منفعت‌طلبانه، تکلیف‌گرایانه و انتقام‌جویانه به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین دلایل تصمیم به سوت زنی بوده و عوامل مربوط به افشا شونده، عوامل مربوط به سازمان، عوامل مربوط به موضوع تخلف و عوامل مربوط به افشاء کننده به ترتیب مهم‌ترین علل سکوت در برابر مشاهده رفتارهای نامطلوب را تشکیل می‌دهند. رتبه‌بندی سوت زنی بیان‌کننده این است که جلوگیری از تکرار تخلفات، احساس بی‌عدالتی نسبت به خود و احساس مسئولیت به‌عنوان مهم‌ترین علل سوت زنی 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.	شناسایی علل سوت زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت زنی در سازمان‌های دولتی	۱۳۹۸	فرهادی نژاد و جعفری [3]	کمی (آزمون تی)
		تحلیل تأثیر اخلاق اسلامی کاربر تمایل به افشاگری (سوت زنی) با ضرایب مسیر ۰/۹۰۸ تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۱۳۹۷	صفری شاد و همکاران [13]					
		تحلیل عوامل مؤثر بر افشاگری در سازمان: (مورد مطالعه بیمارستان الزهرا)	۱۳۹۶	علیقیان و همکاران [1]	رهبری اصیل با افشاگری سازمانی در ارتباط است و دو متغیر ایمنی روان‌شناختی و شناخت شخصی در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند. رهبری اصیل می‌تواند نقش مهمی در این زمینه و بیدار کردن وجدان و صدای سازمانی و در نهایت افشاگری سازمانی داشته باشد. هرگونه انحراف و خطا در	رابطه رهبری اصیل با افشاگری سازمانی: نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی و شناخت شخصی: (مورد مطالعه کارکنان رسانه‌های ورزشی استان	۱۳۹۷	روشن و همکاران [12]	کمی (مدل‌ساز ساختار ی)
		پیامدهای جسمی و عاطفی افشاگری تخلف سازمانی در پرستاران	۱۳۹۵	منجوقی و نوری [7]	افراد افشاگر به‌طور کلی از مشکلات جسمی و عاطفی بیشتری رنج می‌برند، اما افراد غیر افشاگر نیز مشکلات خاصی (گوارشی و احساس بی‌ارزشی و گناه) دارند که بیانگر لزوم				

مثبت تقویت کنند.		حمایت سازمانی درک شده		
عمل افشاگری ناشی از نیتی است که در نگرش افشاگر برای سرپیچی از اقدامات افراد خاطی ایجاد شده است. چنین نگرشی می‌تواند در افشاگران شجاعت ایجاد کند، علیرغم هنجارها و کنترل‌های درونی که در داخل سازمان شایع است و برای چنین اقداماتی مساعد نیست.	کمی (آزمون تی - رگرسیون)	چرا افشاگران جرات می‌کنند که تخلفات را فاش کنند؟ یک چالش و معضل اخلاقی برای سازمان‌ها	۲۰۱۹	نورهدایت و کازاماساری [11]

## ۲- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-توسعه ای می‌باشد. لازم به ذکر است که این پژوهش، در دو فاز کلی زیر به انجام خواهد رسید:

فاز ۱: طراحی مدل افشاگری در سازمان‌های دولتی. (رویکرد کیفی: تحلیل تم)

فاز ۲: برازش و تبیین مدل افشاگری در سازمان‌های دولتی. (رویکرد کمی: مدل‌سازی معادلات ساختاری)

## ۳- جامعه آماری تحقیق:

در فاز کیفی تحقیق، جهت طراحی مدل بر اساس متدولوژی تحلیل تم، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و مشاورین مجرب منابع انسانی و مدیریت دولتی به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. خصوصیات موردنظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه افشاگری و سوت‌زنی، آشنایی کامل با نظام‌ها، رویه‌ها و چالش‌های سازمان‌های دولتی کشور. به همین جهت از مدیرانی که سابقه کاری و تجربه طولانی تری در بخش دولتی داشتند و به رویه‌ها و چالش‌های کاری تسلط بیشتری داشتند و متخصصانی که در زمینه افشاگری اطلاعات کاملی داشتند استفاده شد. در فاز کمی تحقیق و جهت برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این‌رو، در این فاز کلیه مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. بر اساس استعلام‌های اخذ شده در خردادماه سال ۱۴۰۱، جمعیت این جامعه ۴۶۰ نفر تعیین شد.

## ۴- نمونه آماری پژوهش و روش نمونه‌گیری:

در فاز کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. در این روش، تعداد نمونه تابعی از اشباع نظری محقق می‌باشد. فرایند

توجه بیشتر به این گروه می‌باشد.				
اعتماد به یک رهبر به‌طور کامل واسطه تأثیرات مثبت رهبری اخلاقی و عدالت توزیعی بر قصد افشاگری داخلی است.	کمی (مدل‌سازی)	نقش واسطه‌ای اعتماد به رهبر در روابط رهبری اخلاقی و عدالت توزیعی در افشاگری داخلی: مطالعه‌ای بر روی بخش بانکی ترکیه	۲۰۲۱	آلکان و همکاران [8]
تأثیر رفتارهای اخلاقی همسالان بر قصد افشاگری با ترس از انتقام‌جویی انجام می‌شود، علاوه بر این، برای تخلفات با شدت پایین، یک اثر تعاملی بین ترس از انتقام‌جویی و تأیید عدالت نسبت به وفاداری در نیت‌های افشا کننده وجود دارد.	کمی (مدل‌سازی)	صدا یا سکوت: پیش‌زمینه‌های قصد افشاگری	۲۰۲۱	ایوای و همکاران [5]
در برخی موارد، ادراک و نگرانی از تلافی‌جویی همکاران می‌تواند قصد افشاگری را در کارکنان کاهش دهد.	کمی (رگرسیون)	اثرات تلافی‌جویی بر قصد افشاگری: مطالعه کارکنان هندی	۲۰۲۰	کانوجیا و همکاران [6]
یکی از عوامل مؤثر بر افشاگری سازمانی، سوابق رفتاری منشی‌های دفتری است که باید به‌خوبی موردتوجه و مطالعه قرار گیرند.	کمی (مدل‌سازی)	ارتباط و اثرگذاری رفتار منشی‌های شرکت بر افشاگری سازمانی	۲۰۲۰	می‌امی و همکاران [9]
مثلث افشاگری (شامل سه رأس فشار، فرصت، و منطقی‌سازی) بر نیت و قصد افشاگری اثرات مثبت و معنادار دارد و در این مسیر حمایت‌های سازمانی ادراک شده نیز می‌توانند این اثرگذاری را به‌صورت	کمی (مدل‌سازی)	رابطه مثلث افشاگری و نیت افشاگری در سازمان‌های پاکستانی: نقش تعدیل‌کننده	۲۰۲۰	وسیم و همکاران [20]

روایی پرسشنامه فاز کمی بودند.

#### ۶- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

در فاز کیفی تحقیق، جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق از روش تحلیل تم استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز، جهت تجزیه تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای آماری SPSS و smart-PLS، و از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و ...) و آزمون‌های استنباطی (آلفای کرونباخ، روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) استفاده گردید.

#### ۷- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### فاز کیفی (طراحی مدل اولیه با رویکرد تحلیل تم):

در این تحقیق، مجموعاً ۱۰ مصاحبه صورت گرفت، ۱۲۸ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن‌ها و حذف مفاهیم تکراری، ۴۷ مفهوم نهایی شناسایی شد. سپس سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن‌ها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "تم فرعی" ایجاد گردد، و مفاهیم هم‌سنخ و هم‌راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۰ تم فرعی بود. در مرحله بعد سعی شد تا تم‌های فرعی هم‌سنج در قالب دسته‌های کلی‌تر به نام «تم‌های اصلی» جایابی شوند و تم‌های اصلی نام‌گذاری گردند. ماحصل این فرایند در جداول ۳ و ۴ قابل مشاهده است:

##### جدول (۳): شناسایی تم‌های فرعی

مفاهیم اولیه	تم‌های فرعی	ردیف
ریشه بسیاری از رفتارهای سازمانی در فرهنگ سازمانی حاکم نهفته است	فرهنگ سازمانی عدالت محور	۱
سازمان‌های دولتی کشور را باید به سمت عدالت محوی و عدالت‌خواهی سوق داد		
فرهنگ سازمانی عدالت محور مانند یک عامل پیشگیرانه عمل می‌کند		
بسیاری از فسادهای حاکم بر سازمان‌های ما نشأت گرفته از خلأهای فرهنگی است		
فرهنگ سازمانی عدالت محور در دل خود فرایند افشاگری را تسهیل می‌کند		
از کارمندی که دغدغه سازمانی ندارد نمی‌توان توقع خاصی داشت		
باید کارکنانی را به نحوی تربیت کنیم که نسبت به مسائل سازمانی و حتی اجتماعی دغدغه‌مند باشند	دغدغه‌مند بودن کارکنان	۲
کارکنان باید اهداف خود و اهداف سازمانی را در یک راستا ببینند و نسبت به آن‌ها حساس باشند		
فردی که نگران سازمان خود می‌باشد را باید تشویق و تکریم کرد		
مفسدان سازمانی همواره از کارکنان دغدغه‌مند هراس		

نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت و مجموعاً ۱۰ مصاحبه صورت گرفت. در فاز کمی پژوهش، بر اساس جدول مورگان، تعداد نمونه آماری موردنیاز ۲۱۰ نفر تعیین شد. لازم به ذکر است که در این تحقیق، جهت انتخاب نهایی نمونه‌های آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

#### ۵- ابزار جمع‌آوری داده‌ها:

در فاز کیفی پژوهش از آنجایی که از روش تحلیل تم استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان پژوهش بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، به صورت کاملاً غیرمستقیم سؤالاتی در خصوص افشاگری در سازمان‌های دولتی مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در فاز کمی، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز مشتمل بر ۳۰ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت. ساختار این پرسشنامه بر اساس ابعاد مختلف آن، در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.

##### جدول (۲): ساختار پرسشنامه فاز کمی پژوهش

متغیرهای اصلی	متغیرهای فرعی	گویه‌های مربوطه در پرسشنامه
عوامل علی (CF)	شجاعت اخلاقی کارکنان	۱ تا ۳
	مقبولیت مدیران ارشد سازمانی	۴ تا ۶
	فرهنگ سازمانی عدالت محور	۷ تا ۹
	حمایت‌های سازمانی ادراک شده	۱۰ تا ۱۲
	محرك‌های روانی انتقام‌جویانه	۱۳ تا ۱۵
عوامل میانجی (IF)	دغدغه‌مند بودن کارکنان	۱۶ تا ۱۸
	تقویت قصد افشاگری در کارکنان	۱۹ تا ۲۱
عوامل پیامدی (RF)	بروز رفتارهای افشاگرانه توسط کارکنان	۲۲ تا ۲۴
	بهبود سلامت سازمانی	۲۵ تا ۲۷
	بهبود بهره‌وری سازمانی	۲۸ تا ۳۰

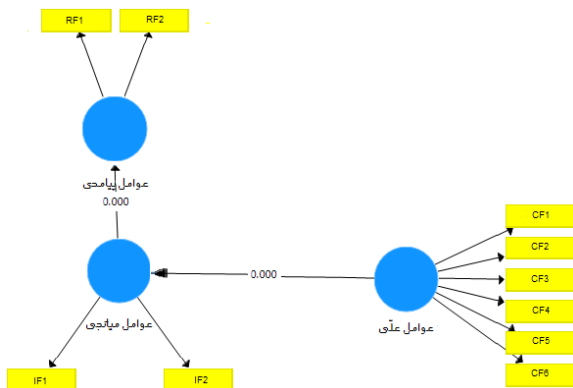
در فاز کیفی تحقیق، جهت اطمینان از روایی و پایایی مصاحبه‌ها، از تکنیک فرآیندهای ساختار یافته از مصاحبه‌های همگرا و همچنین تکنیک وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر، استفاده شد و بر این اساس از روایی و پایایی فرایند جمع‌آوری داده و کدگذاری مصاحبه‌ها اطمینان حاصل گردید.

در فاز کمی تحقیق نیز، از چهار روش جهت اطمینان از روایی پرسشنامه استفاده گردید (روایی صوری، روایی محتوی (تحلیل عاملی تأییدی)، روایی همگرا یا میانگین واریانس استخراج (AVE)، روایی واگرا (ماتریس فورنل و لارکر)، و نهایتاً روایی خبرگان (CVR). هر چهار روش مؤید

	افشاگری در کارکنان		دارند		
	قصد افشاگری در نهایت می‌تواند منجر به رفتار افشاگرانه شود		سلامت سازمانی نشأت گرفته از یک سیستم سالم است	بهبود سلامتی سازمانی	۳
	سازمان‌ها باید به فرد افشاگر کمک کنند که فرایند تبدیل قصد افشاگری به رفتار افشاگرانه، تسهیل شود		کاهش فساد اداری، سلامت سازمانی را ببار خواهد آورد		
	نیت درونی برای افشاگری یک فرایند ذهنی است که جنبه روان‌شناختی دارد و مدیران منابع انسانی باید در جهت تقویت آن کوشا باشند		یکی از اهداف دولتی فعلی، تلاش در جهت ارتقاء سلامت اداری کشور است		
	قصد و نیت افراد افشاگر از طریق برخی از آزمون‌های روانشناسی سازمانی قابل‌بررسی و اندازه‌گیری است		باید کارکنان توجه شوند که افشاگری آن‌ها، سلامت سازمانی را ارتقاء خواهد داد		
	عملکرد سازمان‌های در گروه کاهش فساد اداری است		در تحقق سلامت نظام اداری، مبارزه با فساد اصل اساسی می‌باشد		
	اگر بتوان فساد را از سازمان‌های دولتی برچید، کارایی در استفاده از منابع سازمانی بسیار بهتر خواهد شد	بهبود بهره‌وری سازمانی	سوت زنی یک رفتار شجاعانه است	شجاعت اخلاقی کارکنان	۴
	یکی از دلایل عدم اثربخشی سازمان‌ها ما در تحقق اهدافشان، برخی نظام‌های فاسدی است که در آن‌ها جریان دارد		به دلیل نگرانی‌های بعد از افشاگری، افراد سوت زن معمولاً جسور و شجاع هستند		
	افشاگری می‌تواند زمینه‌های بهبود عملکردی را فراهم کند		سازمان‌های دولتی باید از طریق نظام توانمندسازی، شجاعت اخلاقی کارکنان را تقویت کنند		
	سوت زنی اگر به‌صورت منسجم و صحیح صورت گیرد، بهبود بهره‌وری سازمانی دور از دسترس نخواهد بود		نظام‌های تشویق و پاداش سازمانی، باید به خصلت شجاعت اخلاقی کارکنان نگاه ویژه داشته باشند		
	زمانی کارکنان یک فساد سازمانی را به گوش مدیران می‌رسانند که آن‌ها را از لحاظ مدیریتی قبول داشته باشند		در اسلام بر شجاعت مؤمن در برخورد با فساد تأکید شده است	محرك‌های روانی انتقام‌جویانه	۵
	مقبولیت مدیران ارشد سازمانی		در پشت پرده برخی از افشاگری‌ها، انتقام‌گیری از همکاران یا مدیران قرار دارد		
	مدیران ارشد سازمانی		گاهی اوقات حس انتقام‌گیری، انگیزه‌ای برای سوت‌زنی می‌شود		
	مدیران ارشد سازمانی		همیشه انگیزه فرد سوت زن کمک به سازمان نیست و برخی از مواقع محرك اصلی حس انتقام‌جویی است		
	مدیران ارشد سازمانی		همه محرك‌ها درونی و بیرونی باید سرانجام منجر به بروز رفتار شوند		
	مدیران ارشد سازمانی		رفتار افشاگری است که سازنده خواهد بود نه تمایل به این کار		
	مدیران ارشد سازمانی		افشاگری یک رفتار سازمانی فعال محسوب می‌شود		
	مدیران ارشد سازمانی		سوت زن عملاً دست به افشاگری می‌زند و یک رفتار ویژه از خود نشان می‌دهد		
	مدیران ارشد سازمانی		بروز رفتار و تمایل به رفتار دو مقوله جداگانه هستند		
	مدیران ارشد سازمانی		افشاگر حمایت می‌خواهد و این حمایت وظیفه سازمان است		
	مدیران ارشد سازمانی		مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند جزو حامیان اصلی افراد افشاگر باشند		
	مدیران ارشد سازمانی		گاهی اوقات گروه همکاران به‌عنوان حامی افشار گر عمل می‌کنند	حمایت‌های سازمانی ادراک شده	۷
	مدیران ارشد سازمانی		باید در نظر داشت که پیش‌نیاز رفتار سوت زنی، دلگرمی از حمایت سازمانی است		
	مدیران ارشد سازمانی		بدون حمایت قوی سازمانی، نباید از کارکنان توقع رفتار افشاگرانه داشت		
	مدیران ارشد سازمانی		قصد و نیت برای سوت زنی یک امر درونی است	تقویت قصد	۸

جدول ۴) شناسایی تم‌های اصلی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
عوامل پیامدی	بهبود سلامت سازمانی
	بهبود بهره‌وری سازمانی
عوامل علی	شجاعت اخلاقی کارکنان
	مقبولیت مدیران ارشد سازمانی
	فرهنگ سازمانی عدالت محور
	حمایت‌های سازمانی ادراک شده
	محرك‌های روانی انتقام‌جویانه
	دغدغه‌مند بودن کارکنان



شکل ۳) معناداری متغیرها و ابعاد

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

جدول ۵) میزان Communalities و R2 متغیرهای پژوهش

متغیر	Commuality	R Square
عوامل علی	0.676229	0.420
عوامل میانی	0.598902	0.235
عوامل پیامدی	0.504315	0.682

در نتیجه communalities برابر است با ۰/۶۱۷. با توجه به مقادیر R2 که در جدول بالا آمده در نتیجه R2 برابر است با: ۰/۴۸۹؛ بدین ترتیب مقدار GOF محاسبه شده به شرح جدول ۶ می‌باشد:

جدول ۶) نتایج برازش مدل کلی

GOF	R2	Commuality
0.549	0.489	0.617

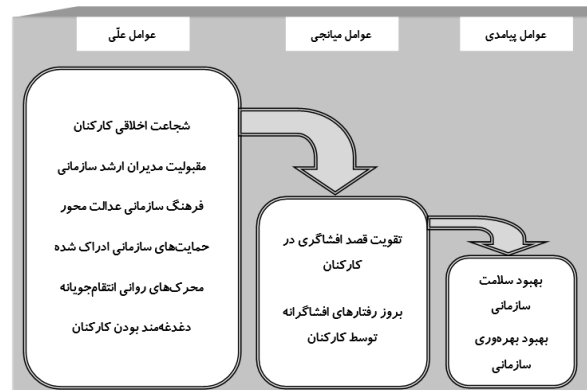
با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۵۴۹ نشان از برازش قوی مدل دارد. در جدول ۷، نتایج آزمون فرضیه‌های مدل بر اساس ضرایب مسیر ارائه شده است:

جدول ۷) نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

فرضیات	مسیر		ضریب مسیر	مقادیر t-	معناداری (sig)	نتیجه آزمون
	از	به				
اول	عوامل	عوامل	0.573	2.906	0.000	قابل قبول

عوامل میانی	تقویت قصد افشاگری در کارکنان
	بروز رفتارهای افشاگرانه توسط کارکنان

بر اساس تم‌های اصلی شناسایی شده، الگوی پیشنهادی پژوهش به صورت شکل ۱ قابل ارائه می‌باشد:

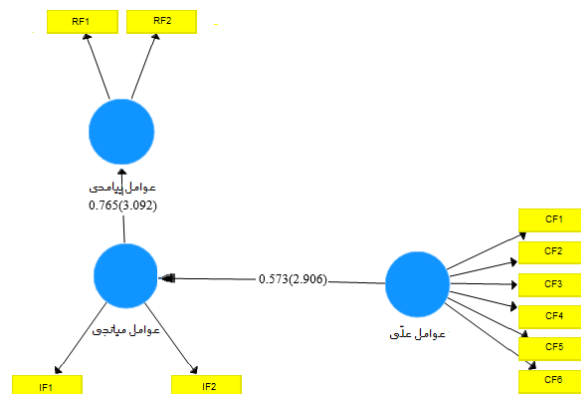


شکل ۱) مدل پیشنهادی تحقیق

بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شدند:  
فرضیه اول: عوامل علی افشاگری در سازمان‌های دولتی کشور بر عوامل میانی تأثیر معنادار دارند.  
فرضیه دوم: عوامل میانی بر عوامل پیامدی افشاگری در سازمان‌های دولتی کشور تأثیر معنادار دارند.

#### ۸- فاز کمتی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری):

شکل‌های ۲ و ۳ که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس می‌باشند، به ترتیب ضریب مسیر و مقدار t-value، و معناداری متغیرها و ابعاد را نشان می‌دهند:



شکل ۲) ضریب مسیر و مقدار t-value



				میانجی	علی	
دوم	عوامل میانجی	عوامل پیامدی	0.765	3.092	0.000	قابل قبول

## ۹- بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج و مدل حاصل از تحقیق، پدیده افشاگری سازمانی در سازمان‌های دولتی، شش عامل و محرک اصلی دارد. اولین عامل یا محرک، شجاعت اخلاقی کارکنان می‌باشد. بدین معنی که اگر کارکنان سازمان‌های دولتی از شجاعت کافی در جهت حمایت از اصول اخلاقی برخوردار باشند و اهل محافظه‌کاری و چشم‌پوشی نباشند، می‌توان انتظار داشت قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در آن‌ها تقویت شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [16]، [20] و [11] همخوانی دارد. دومین عامل یا محرک، مقبولیت مدیران ارشد سازمانی می‌باشد. بدین معنا که هرچه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی از مقبولیت بیشتری نزد کارکنان خود برخوردار باشند، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در کارکنان تقویت شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [16]، [17] و [8] همخوانی دارد. سومین عامل یا محرک، فرهنگ سازمانی عدالت محور می‌باشد. این عامل بیانگر لزوم و اهمیت ترویج و تقویت فرهنگ سازمانی عدالت‌خواه و عدالت محور در سازمان‌های دولتی ایران است. چراکه بر اساس نتایج حاصله و مدل تحقیق، اگر فرهنگ سازمانی عدالت محور در سازمان‌های دولتی تقویت شود، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در کارکنان افزایش یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [3]، [13] و [5] همخوانی دارد. عامل یا محرک چهارم، حمایت‌های سازمانی ادراک شده می‌باشد. این عامل بیانگر این است که فرد افشاگر، نیازمند حمایت از طرف سازمان، مدیریت و همکاران می‌باشد تا با اطمینان بیشتری بتواند رفتار افشاگرانه خود را بروز دهد. از این رو، هرچه حمایت‌های سازمانی ادراک شده توسط کارکنان تقویت شود، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در آن‌ها بیشتر شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [12]، [11] و [7] همخوانی دارد. عامل پنجم، محرک‌های روانی انتقام‌جویانه می‌باشد. این عامل که تا حدودی بار منفی دارد، بیانگر این است که همیشه هدف فرد افشاگر کمک به سازمان نیست و برخی مواقع افراد برای تسویه حساب و ارضاء حس انتقام‌جویی ممکن است برخی تخلفات همکاران یا مدیران را افشا کنند. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [3]، [5] و [6] همخوانی دارد. نهایتاً عامل یا محرک ششم، دغدغه‌مند بودن کارکنان می‌باشد. این عامل بیانگر این است که سطح دغدغه‌مندی کارکنان نسبت به اهداف و تخلفات سازمانی، می‌تواند قصد و رفتار افشاگرانه آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. بدین معنا که هرچه کارکنان سازمان‌های دولتی نسبت به تخلفات سازمانی دغدغه بیشتری داشته باشند، می‌توان انتظار داشت که قصد و نیت و رفتار افشاگرانه در آن‌ها تقویت شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [3] و [12] همخوانی دارد.

مدل پیشنهادی تحقیق، علاوه بر بخش اول که شامل عوامل علی بود، دو متغیر مهم میانجی را نیز در خود جای می‌دهد. بدین معنا که بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، شش عامل علی پیش‌گفته قبل از اینکه نتایج سازمانی مثبت خود را موجب شوند، ابتدا قصد و نیت افشاگری، و سپس رفتار افشاگرانه کارکنان را تقویت خواهند. این نتیجه با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [16]، [17]، [3]، [5]، [8] و [6] همخوانی دارد. علاوه بر این، بخش انتهایی مدل پیشنهادی تحقیق نیز نشان می‌دهد که اگر عوامل علی شش‌گانه به‌صورت قوی ظاهر شوند و علاوه بر تقویت قصد و نیت افشاگری، موجبات رفتارهای ادامه‌دار افشاگرانه را در سطح سازمان فراهم آورند، می‌تواند انتظار داشت سلامت سازمانی و بهره‌وری سازمانی بهبود یافته، و سازمان، دولت و جامعه از تبعات مثبت آن بهره‌مند شوند. این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط [17]، [14] و همخوانی دارد.

بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهاداتی را به سازمان‌های دولتی برای عملی کردن مدل افشاگری ارائه داد: در سازمان‌های دولتی، ویژگی شجاعت اخلاقی در کارکنان بسیار مهم تلقی شود و علاوه بر اینکه در فرایندهای استخدامی می‌بایست این ویژگی در افراد مورد ارزیابی قرار گیرد، در طول مدت اشتغال نیز از طریق دوره‌های توانمندسازی شجاعت اخلاقی در کارکنان تقویت شود. مثلاً برگزاری کارگاه‌های آموزشی عملی در سازمان‌های دولتی که نمونه‌های واقعی از مسائل اخلاقی و نیاز به افشاگری را شبیه‌سازی کنند می‌تواند موثر باشد. مدیران سازمان‌های دولتی همواره سعی کنند روابط دوستانه و توأم با احترامی را با کارکنان خود برقرار کنند. چراکه این رابطه خود زمینه‌ساز ترغیب کارکنان برای بروز رفتار افشاگری سازمانی و مبارزه با تخلفات خواهد بود.

مدیران سازمان‌های دولتی باید از مقبولیت کافی در بین کارکنان خود برخوردار باشند تا به‌واسطه این مقبولیت، رفتارهای افشاگرانه در کارکنان تقویت شود. از این رو در انتخاب و انتصاب مدیران ارشد سازمان‌های دولتی باید دقت نظر کافی صورت گیرد، علاوه بر بررسی توانایی‌های مدیریتی، باید از نظرسنجی‌های کارکنان و ارزیابی‌های اخلاقی هم استفاده شود تا مدیرانی انتخاب شوند که بتوانند مقبولیت مناسبی را نزد کارکنان به دست بیاورند.

فرهنگ سازمانی قوی و عدالت محور یک عامل مهم در بروز رفتارهای افشاگرانه توسط کارکنان است. از این رو، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی فرهنگ غالب سازمانی خود را به سمت عدالت محوری و مبارزه با فساد و تخلف سوق دهند و در دل این فرهنگ، افشاگری سازمانی را به‌عنوان یک ارزش نهادینه نمایند. تدوین منشور اخلاقی سازمانی که در آن اصول عدالت و مبارزه با فساد به صورت مشخص و مکتوب ذکر شده باشد، به همراه ارزیابی دوره‌ای عملکرد اخلاقی کارکنان و مدیران، می‌تواند به ایجاد این فرهنگ کمک کند همچنین با قهرمان سازی از گزارش دهندگان تخلف می‌توان به پیاده سازی این فرهنگ در سازمان کمک کرد

یک اهرم مهم در فرایند افشاگری سازمانی، حمایت ادراک شده

- [5] Iwai, T., Yeung, L. and Artes, R. (2021), "Voice or silence: antecedents of whistleblowing intentions", *RAUSP Management Journal*, Vol. 56 No. 2, pp. 186-201.
- [6] Kanojia, S., Sachdeva, S. and Sharma, J.P. (2020), "Retaliatory effect on whistle blowing intentions: a study of Indian employees", *Journal of Financial Crime*, Vol. 27 No. 4, pp. 1221-1237.
- [7] Manjooghi, N; Nouri, A. (2015). The physical and emotional consequences of disclosing organizational misconduct in nurses, *Behavioral Science Research*, Volume 14, No. 44, 179-173
- [8] Alpkan L., Karabay, M., Şener, İ., Elçi, M. and Yıldız, B. (2021), "The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: a study on Turkish banking sector", *Kybernetes*, Vol. 50 No. 7, pp. 2073-2092.
- [9] May-Amy, Y.C., Han-Rashwin, L.Y. and Carter, S. (2020), "Antecedents of company secretaries' behaviour and their relationship and effect on intended whistleblowing", *Corporate Governance*, Vol. 20 No. 5, pp. 837-861.
- [10] Moirmohammadi, M.A.; Beigi Habibabadi, A; Pashaei, H. (2019). Jurisprudential and legal foundations of "whistle-blowing" with application to American law, *Interdisciplinary Jurisprudence Journal*, Volume 8, Number 16, 390-369.
- [11] Nurhidayat, I. and Kusumasari, B. (2019), "Why would whistleblowers dare to reveal wrongdoings? An ethical challenge and dilemma for organisations", *International Journal of Law and Management*, Vol. 61 No. 3/4, pp. 505-515.
- [12] Roshan, SA; Derini, W.M.; Namdarjoymi, A. (2017). The relationship between authentic leadership and organizational disclosure: the mediating role of psychological safety and personal knowledge (case study: sports media employees of Isfahan province), *communication management in sports media*, 6th year, number 22, 29-48.
- [13] Safari Shad, F; Rahimi, A; Abbasi Rostami, N. (2017). Analysis of the effect of Islamic work ethics on the tendency to whistle-blowing and disclosure, *Islam and Management*, Year 7, No. 14, 152-135.
- [14] Safari, M.; Fattah Ziyarani, M. (2017). Identifying, conceptualizing, and explaining the process of whistleblowing in the organization (case study: Gehramin Iron and Steel Company), *Organizational Culture Management*, year 16, number 49, 617-643.
- [15] Scheetz, A.M. and Wall, J. (2019), "Making Crime Pay: Timing of External Whistleblowing", Baker, C.R. (Ed.) *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting (Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, Vol. 22), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-30.

می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دولتی یک نظام منسجم و قانون‌مند در حوزه افشاگری شکل بگیرد که به واسطه این نظام، فرد افشاگر از حمایت‌های همه‌جانبه سازمانی و مدیریتی، اطمینان کامل حاصل نماید. مثلاً سازمان دولتی می‌تواند با تشویق معنی‌دار گزارش دهندگانی که خود شریک جرم بودند حمایت خود را نسبت به افشا کنندگان نشان دهد.

دغدغه‌مندی کارکنان یک نکته بسیار مثبت است و موجبات رفتار افشاگرانه را فراهم می‌آورد. از این رو پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی در فرایند گزینش کارکنان، افرادی را انتخاب کنند که علاوه بر دارا بودن ویژگی‌های ضروری، نسبت به مسائل اجتماعی، فرهنگی، سازمانی و ... نیز دغدغه‌مند باشند. علاوه بر این، در طول اشتغال افراد نیز لازم است از طریق دوره‌های آموزشی، اهمیت دغدغه‌مندی سازمانی به افراد گوشزد شده و این خصیصه در آن‌ها تقویت شود.

سازمان‌های دولتی باید نسبت به میل، انگیزه و نیت کارکنان برای افشاگری بسیار حساس عمل کنند. چراکه برخی از سیاست‌ها، رویه‌ها، و بروکراسی‌های غلط اداری باعث می‌شوند این میل و نیت درونی افشاگری در افراد سرکوب‌شده، و کارکنان سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی را بر افشاگری سازمانی ترجیح دهند. سازمان‌های دولتی می‌توانند مشوق‌های مالی را برای افراد افشا کننده در نظر گیرند، برای مثال تشویق مالی متناسب با ارزش فساد کشف شده از محل عواید حاصل از جریمه متخلف.

#### منابع و مأخذ

- [1] Alineqian, N; Nasrasafhani, A; Safari, A. (2016). Analysis of factors affecting disclosure in the organization (case study: Al-Zahra Hospital), *Management Research in Iran*, Volume 21, Number 96, 88-69. (in persian)
- [2] Erhehi, H.R.; Manjooghi, N. (2012). The relationship between extroversion and narcissism with the disclosure of organizational misconduct, *Contemporary Psychology*, Year 8, No. 1, 61-72.
- [3] Farhadinejad, M.; Jafari, S. (2018). Identifying the causes of organizational whistle-blowing and the reasons for unwillingness to whistle-blowing in government organizations, management of government organizations, year seven, number 4, 71-84.
- [4] Government, h; Dihimpour, M. (2017). The effect of organizational whistle-blowing on increasing organizational transparency through the mediation of organizational voice (case study: employees of maritime organizations), *Maritime Science Education Quarterly*, No. 15, 179-164.

- [27] Monroe, R., Cockrell, S., Harrison, B., Miller, G. (2021). Thank you whistleblower! How organizations can cultivate whistleblower activity to enhance business success. Volume 50
- [28] Eijbergen, R., Siebers, V. (2023). Understanding Whistleblowing in Practice: Experiences in The Netherlands. Public integrity
- [29] Yarahmadi, H. R., Pourezat, A. A., Taghi poriani Gilani, Y & Kia Kojori, D. (2021). A Measuring Model For Curbing Customary Corruption in the Iranian Governmental Organizations. Quarterly Journal of the Macro and Strategic policies, 9(3). 526-558.
- [30] Lan, F., Chen, Y., Ding, Z., Xu, Y. (2024). Does internal whistleblowing enhance firm innovation? International review of financial analysis. Volume 93.
- [16] Sepahvand, R.; Hakak, M.; Fathi Chegani, F; Sepahvand, M. (2019). The effect of acceptance of organization managers on disclosure intention with the mediating role of moral courage (case study: Imam Khomeini University of Marine Sciences (RA) Nowshahr), Marine Science Education Quarterly, Volume 7, Number 2, 61-76.
- [17] Sepahvand, R.; Nazaripour, A.H.; Current, r. (1400). The effect of power distance on employees' disclosure intention with the mediating role of moral courage, Organizational Culture Management, Year 19, No. 59, 47-71.
- [18] Shawver, T.J. and Shawver, T.A. (2018), "The Impact of Moral Reasoning on Whistleblowing Intentions", Jeffrey, C. (Ed.) Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting (Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting, Vol. 21), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 153-168.
- [19] Tehrani, M.; Vakili, Y; Poursamimi, A. (2018). Whistleblowing in the organization: introducing a positive transsocial behavior, the fourth national conference on economics, management and accounting, Ahvaz.
- [20] Waseem, Y., Muhammad S.H., Ramaisa, A., Qamar, Z., Fazeyha, Z., Rana. (2020), " The Nexus of Whistleblowing Triangle and Whistle-blowing Intentions on the Pakistani Organizations: Moderating Role of Perceived Organizational Support", International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 23, Issue 01, pp.6294-6304.
- [21] Zabihi Shams, S. (2019). Presenting the structural model of administrative corruption with regard to organizational whistle-blowing (case study: government organizations of Tehran province), the first national conference of interdisciplinary research in engineering and management sciences, Tehran.
- [22] Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. Journal of Business Ethics, 17, 411-419.
- [23] Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistleblowing decisions. Personnel Psychology, 38, 525-544.
- [24] Miceli, M. P., & Near, J. P. (1994). Relationship among value congruence, perceived victimization, and retaliation against whistleblowers. Journal of Management, 20, 773- 794.
- [25] Davis, T. R., & Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior. Academy of Management Review, 5, 281-290.
- [26] Budak, O.; Filiz, M. (2024), "The moderating role of work experience in the effect of ethical culture on whistleblowing in healthcare professionals and the effect of organizational trust on whistleblowing"