



The model of ethical organizational culture in Iranian sports organizations

Akbar Afarinesh khaki ^{1*}, Samaneh Fakhri Kohnefroud ¹, Mona Rezaei ²

1. Department of sport management, ST.C., Islamic Azad university, Tehran, Iran.

2. Department of Sports Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Abstract

The aim of this study is to design and present a model for ethical organizational culture in Iranian sports organizations. This research uses a qualitative approach with the Glaser method and is exploratory in nature. The study population consists of university professors, senior managers of sports federations, and prominent experts in the field of organizational ethics in sports, who were selected to gather comprehensive and valid viewpoints. Sampling was purposive and based on theoretical saturation, resulting in 16 expert participants being selected for the study. Data collection was conducted through open interviews, and the collected data were analyzed using the three stages of open, axial, and selective coding. After analyzing the data and conceptualizing in the open coding phase, 125 initial concepts were extracted, which were categorized into 29 sub-categories. Ultimately, 4 core categories were identified, forming the core of ethical organizational culture in Iranian sports. The findings of the study revealed that the main challenges facing ethical organizational culture in Iranian sports organizations include issues such as the lack of meritocracy in appointments, the dominance of results-driven attitudes over professional ethical principles, conflicts of interest within administrative and technical structures, and systemic resistance to transparency and accountability. These challenges are particularly evident in federations and clubs, leading to a lack of trust and decreased efficiency within the sports structures of the country. Additionally, there are significant obstacles in the process of institutionalizing ethical organizational culture, including fundamental weaknesses in the systems for monitoring and auditing ethical practices, the absence of a continuous educational system in professional ethics, and a shortage of skilled and capable human resources in this field. These problems have resulted in suboptimal ethical outcomes in the management and executive processes of sports organizations, and in some cases, unethical actions are informally accepted.

Article information

Received: 11 June 2024

Revised: 31 July 2024

Accepted: 9 September 2024

Published: 10 September 2024



Keywords:

Ethical Organizational Culture, Iranian Sports Organizations, Conceptual Model of Ethical Culture

How to Cite This Article:

Author, Last name., Author, Last name. (2025). Article title. *Journal of Sport Management Knowledge*, Vol (No), Page - Page. <https://doi.org/>

* Corresponding author: a.afarineshkhaki@azad.ac.ir



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Ethical organizational culture is considered a key component in improving performance, enhancing accountability, increasing transparency, and promoting professional ethics within organizations. This becomes particularly important in sports organizations, which act as influential social and cultural institutions in fostering sustainable development and shaping younger generations. In the highly competitive and sometimes high-pressure environment of sports, ethical principles and professionalism may be overshadowed by various internal and external pressures. Therefore, identifying the influencing factors and designing a comprehensive model of ethical organizational culture is essential. The primary aim of this study is to develop a model of ethical organizational culture within Iranian sports organizations using a qualitative, grounded theory approach.

METHODOLOGY

This study follows a qualitative methodology and is exploratory in nature. The grounded theory approach by **Glaser** was used, emphasizing the emergence of theory from data and a deep understanding of participants' experiences. The research type is exploratory, aiming to expand theoretical knowledge in the field of ethical culture in Iranian sports organizations.

The statistical population consisted of experts, senior managers, and professionals in the fields of sports and organizational ethics. Purposeful sampling with maximum variation was used to ensure diversity in academic and professional backgrounds. The sampling process continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after interviewing 16 participants.

Data were collected through open-ended, semi-structured interviews conducted in an interactive and flexible environment. The interviews were recorded, transcribed, and analyzed in three coding phases:

1. Open Coding – Raw data were broken down into initial concepts, resulting in 125 preliminary concepts.
2. Axial Coding – Similar concepts were grouped under common categories, leading to 29 subcategories.
3. Selective Coding – Subcategories were organized into 4 core categories that formed the foundation of the final model

RESULTS

The analysis revealed that the ethical organizational culture in Iranian sports organizations faces several significant challenges, grouped under the core category titled “Challenges of Ethical Organizational Culture”, which include:

- Disorder in the merit-based promotion system
- Lack of an ethics-oriented management model
- Prevalence of result-orientation over professional ethics in competitive sports
- Conflict of interest within administrative and technical structures
- Individual-centered and authoritarian organizational culture
- Hidden resistance to transparency and accountability

Additionally, another key category, “Barriers to Ethical Organizational Culture”, emerged, identifying structural and systemic obstacles to institutionalizing ethics, such as:

- Weak infrastructure for ethics monitoring and supervision
- Lack of continuous professional ethics training for stakeholders
- Absence of ethics-based incentive and evaluation systems
- Deficiencies in ethical laws and regulations
- Weak ethical institutionalization within the organizational culture
- Lack of effective human resources structures in sports organizations

To address these issues, the third core category, “Strategies for Promoting Ethical Organizational Culture”, was developed, suggesting measures such as:

- Ethical governance in national sports management
- Integration of ethical systems across sports organizations
- Systematic ethics education at all levels of sport
- Designing crisis management systems for ethical dilemmas



- Localization of ethics training within clubs and federations
- Aligning ethical frameworks with financial and support structures
- Strengthening the oversight role of supervisory institutions
- Fostering international collaboration in sports ethics
- Developing ethics-oriented media in sports

Finally, the fourth core category, “Outcomes of Institutionalizing Ethical Culture,” outlines the positive impacts of implementing this model in sports organizations, including:

- Improved trust and cohesion within organizational structures
- Reduction in financial and administrative corruption and match-fixing
- Better quality of specialized management and decision-making
- Strengthened ethical commitment and sportsmanship among athletes and coaches
- Enhanced credibility and popularity of sports organizations among the public and media
- Improved international standing and sports diplomacy for Iran
- Financial sustainability and attraction of ethics-based sponsorships

DISCUSSION AND CONCLUSION

The results of this study reveal that ethical organizational culture in Iranian sports organizations is a complex and multi-layered phenomenon influenced by structural, managerial, cultural, and educational factors. The dominance of individualism, weak monitoring systems, lack of systematic ethics education, and an overly results-driven culture are key challenges. However, coordinated and well-structured strategies can significantly contribute to fostering ethical professionalism, improving public trust, reducing corruption, and achieving sustainable organizational development. This research provides a conceptual model that can serve as a roadmap for policymakers, sports managers, and researchers in the field of organizational ethics.

ارائه الگوی فرهنگ سازمانی اخلاقی در فدراسیون های ورزشی ایران

اکبر افرینش خاکی^{۱*}، سمانه فخری کهنه فرود^۲، مونا رضایی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

بازنگری شده: ۱۴۰۳/۰۴/۱۱

پذیرش شده: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹

انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰



چکیده

هدف این تحقیق، طراحی و ارائه الگوی فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان های ورزشی ایران است. در این پژوهش از روش کیفی با رویکرد گلیزر و از نوع اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه، مدیران ارشد فدراسیون های ورزشی و کارشناسان برجسته در زمینه اخلاق سازمانی ورزش بوده که با هدف جمع آوری دیدگاه های جامع و معتبر انتخاب شدند. نمونه گیری به صورت هدفمند و بر مبنای شاخص اشباع نظری انجام گرفت که در نهایت ۱۶ نفر از افراد خبره به عنوان نمونه های پژوهش انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از ابزار مصاحبه باز استفاده گردید و داده های به دست آمده بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. پس از تحلیل داده ها و مفهوم پردازی در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۲۵ مفهوم اولیه استخراج شد که در قالب ۲۹ مقوله فرعی دسته بندی شدند. در نهایت، ۴ مقوله محوری شناسایی شد که هسته اصلی فرهنگ سازمانی اخلاقی در ورزش ایران را تشکیل می دهند. یافته های پژوهش نشان داد که چالش های اصلی پیش روی فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان های ورزشی ایران به مسائلی چون عدم شایسته سالاری در انتصابات، غلبه نتیجه گرایی به جای توجه به اصول اخلاقی حرفه ای، تعارض منافع در ساختارهای اداری و فنی، مقاومت سیستماتیک در برابر شفافیت و پاسخگویی اشاره دارد. این چالش ها به ویژه در فدراسیون ها و باشگاه ها مشهود است و موجب ایجاد بی اعتمادی و کاهش کارایی در ساختارهای ورزشی کشور می شود. علاوه بر این، موانع عمده ای در مسیر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی اخلاقی وجود دارد که از جمله آنها می توان به ضعف های اساسی در سیستم های نظارت و پایش اخلاقی، فقدان نظام آموزشی مستمر در زمینه اخلاق حرفه ای، و کمبود منابع انسانی کارآمد و متخصص در این حوزه اشاره کرد. این مشکلات باعث شده اند که نتایج اخلاقی در فرآیندهای مدیریتی و اجرایی سازمان های ورزشی در سطح مطلوب قرار نگیرد و در برخی موارد، اقدامات غیر اخلاقی به طور غیررسمی پذیرفته شود.

نحوه استناد به این مقاله

نام نویسنده اول، نام خانوادگی، نام نویسنده دوم، نام خانوادگی. (۱۴۰۳). عنوان مقاله. دانش مدیریت ورزش، دوره (شماره)، صفحه- صفحه.

<https://doi.org/>

* Email: a.afarineshkhaki@azad.ac.ir



مقدمه

رشد فزاینده رفتارهای غیراخلاقی در ورزش، از جمله تقلب، دوپینگ، بحث با داوران، و سایر رفتارهای نادرست، نشان می‌دهد که ورزش در بسیاری از جوامع از ارزش‌های اخلاقی خود فاصله گرفته است (Ünal & Çeviker, 2022). این رفتارهای ناپسند نه تنها در میان ورزشکاران، بلکه در کل ساختارهای مدیریتی و سازمانی نیز مشاهده می‌شود. بررسی‌ها نشان داده‌اند که بخشی از این رفتارها به دلیل فشارهای ناشی از نتیجه‌گرایی و رقابت شدید، شکل گرفته‌اند. به عنوان مثال، مطالعاتی که شامل نظرسنجی از ورزشکاران، والدین و مربیان بوده، نشان می‌دهد که درصد بالایی از افراد تمایل به تقلب، بحث با داوران، و رفتارهای غیرورزشی دارند (Karataş & Karataş, 2022). این یافته‌ها تأیید می‌کنند که مسئله غیراخلاقی بودن در ورزش به یک مشکل فراگیر تبدیل شده است (Alkhelaifi & Martinez, 2022).

علی‌رغم توجه روزافزون به مسئله اخلاق در ورزش، بسیاری از پژوهش‌ها بیشتر بر رفتارهای فردی متمرکز بوده‌اند و مدیریت اخلاقی سازمان‌ها به ندرت مورد مطالعه قرار گرفته است (Pritchard & Burton, 2014). این در حالی است که رفتار اخلاقی سازمانی نه تنها برای افراد بلکه برای کل سیستم‌های ورزشی نیز اهمیت حیاتی دارد (Riivari & Heikkinen, 2022). چه میزان رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌های ورزشی افزایش یابد، بی‌اخلاقی گسترش می‌یابد و این می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی و کاهش مشارکت در ورزش منجر شود (Guvendi & Isim, 2019). به همین دلیل، سیاست‌ها و راهکارهایی نظیر ترویج فرهنگ اخلاقی و منشورهای اخلاقی به عنوان ابزارهایی برای کاهش این رفتارها مطرح شده‌اند (Anderson, 2019).

یکی از مؤثرترین راهکارها برای مقابله با رفتارهای غیراخلاقی در ورزش، تقویت فرهنگ سازمانی اخلاقی است (Riivari & Heikkinen, 2024). فرهنگ سازمانی اخلاقی به شیوه‌ها، سنت‌ها و شرایطی اشاره دارد که از رفتارهای اخلاقی حمایت کرده و از بروز رفتارهای غیراخلاقی جلوگیری می‌کند (Kaptein, 2017). این فرهنگ، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که کارکنان و اعضای سازمان‌ها، از جمله ورزشکاران و مدیران، تحت تأثیر فضیلت‌های اخلاقی سازمانی به رفتارهای اخلاقی تشویق شوند. به بیان دیگر، فرهنگ اخلاقی سازمانی از طریق تشویق به رفتارهای فضیلت‌محور، به کاهش رفتارهای غیراخلاقی و تقویت رفتارهای اخلاقی کمک می‌کند (Solomon, 2014).

در این زمینه، فدراسیون‌های ورزشی به عنوان نهادهای تأثیرگذار بر مدیریت و توسعه ورزش در کشور، نقشی کلیدی در ترویج یا تضعیف فرهنگ اخلاقی دارند (Riivari & Heikkinen, 2024). تجربیات کشورهای موفق مانند فنلاند نشان می‌دهد که این نهادها می‌توانند از طریق طراحی و پیاده‌سازی فرهنگ‌های سازمانی اخلاقی، نه تنها از بروز رفتارهای غیراخلاقی جلوگیری کنند، بلکه به عنوان مدل‌هایی برای سایر سازمان‌های ورزشی و اجتماعی نیز عمل کنند (Turpeinen & Hakamäki, 2018). با توجه به اینکه فدراسیون‌های ورزشی در بسیاری از کشورها به طور مستقیم از بودجه عمومی حمایت می‌شوند و با چالش‌های مدیریت اخلاقی و پاسخگویی مواجه هستند، نقش آن‌ها در توسعه فرهنگ اخلاقی سازمانی بیش از پیش اهمیت یافته است (Mikkonen, Stenvall, 2021 & Lehtonen). در این رابطه (Jaberi & Salimi, 2024)، بیان کردند، که الزامات مدیریت میان‌فرهنگی در عرصه ورزش شامل "عوامل فرهنگی"، "روابط و تعاملات اثربخش"، "ملاحظات اخلاقی"، و "انعطاف‌پذیری" است. (Saeedniya et al, 2024) سعیدنیا و همکاران (۱۴۰۲) تحقیقی را با عنوان شناسایی «شاخص‌های خط‌مشی‌گذاری اخلاقی و فرهنگی در ورزش ایران» انجام دادند. روش تحقیق نامبرده کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد بود و مشارکت‌کنندگان آن را اعضای هیئت علمی دانشگاه، مدیران ورزشی، معاونان و مدیران وزارت ورزش و جوانان، مدیران آکادمی و کمیته ملی المپیک، روسای فدراسیون‌های ورزشی، روسای کمیته انضباطی ورزش، شورای عالی فرهنگی وزارت ورزش و جوانان و کمیته اخلاق تشکیل می‌دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحقیق مذکور با انجام فرایند کدگذاری دو مرحله‌ای (باز و انتخابی) تعداد ۱۰۸ کد اولیه غیرتکراری بدست آمد که در قالب ۱۷ مقوله طبقه‌بندی شد. همچنین برای خط‌مشی‌گذاری فرهنگی در ورزش ایران تعداد ۶۳ کد اولیه غیرتکراری حاصل شد که در قالب ۱۴ مقوله فرعی و چهار مقوله

اصلی (۱) عوامل بازدارنده، (۲) عوامل تسهیل کننده، (۳) عوامل توسعه دهنده و (۴) پیامدها دسته بندی شدند. همچنین Porkiyani et al (2023) ادر مورد کجروی های فرهنگی در محیط های ورزشی به این نتیجه رسیدند، در ورزش دو نوع کج روی بالقوه و کج روی بالفعل وجود دارد. کج روی بالقوه شامل کج روی پنهان، طبیعی و ناآگاهانه است، و کج روی بالفعل شامل کج روی کلامی، وندالی، آگاهانه و فیزیکی است. (Riivari & Heikkinen, (2024) در تحقیقی با عنوان "فضیلت مندی در سازمان های ورزشی: بررسی فرهنگ سازمانی اخلاقی و فضیلت های آن" به بررسی فرهنگ اخلاقی سازمان های ورزشی برتر در فنلاند پرداخته اند، بیان کردند که شرکت کنندگان، فرهنگ اخلاقی سازمان های ورزشی برتر فنلاند را نسبتاً اخلاقی ارزیابی کرده اند. همچنین، فضایل اخلاقی سازمانی مانند شفافیت، قابلیت بحث، هماهنگی مدیریت و حمایت پذیری نقش ویژه ای در حفظ و توسعه اخلاق سازمانی و همچنین چالش های مرتبط با آن در سازمان های ورزشی دارند. (Hartman (2024 تحقیقی را با عنوان «بازنگری نظریه پردازی سیاست های فرهنگی ورزش پس از یک دهه از فعالیت های اعتراضی، پوپولیسم، و قطبی شدن» انجام داد، یافته های این مطالعه نشان داد که موج بی سابقه ای از اعتراضات و فعالیت های ورزشی، همراه با تغییرات در هنجارها و قواعد نهادهای ورزشی برای برخورد با اعتراضات و مسائل اجتماعی، و همچنین درگیری های اخیر جریان های راست گرا با ورزش، باعث شده تا مسائل اجتماعی و اهمیت نمادین ورزش بیش از پیش آشکار، مورد مناقشه و قطبی شود. این تغییرات منجر به بی ثباتی در هنجارهای فرهنگی طولانی مدت ورزش و ارتباط آن با سیاست و تغییرات اجتماعی شده است. نتایج پژوهش Orieno et al (2024) پژوهش نشان می دهد که رهبری مؤثر به طور فزاینده ای با سازگاری، چشم انداز و تصمیم گیری اخلاقی تعریف می شود. همچنین، فرهنگ سازمانی به عنوان محرکی اساسی برای نوآوری و بهبود مستمر مطرح است و مدیریت تغییر مؤثر برای پیمایش تحولات سازمانی ضروری است.

با این حال، در ایران پژوهش های جامع و عمیقی در خصوص فرهنگ سازمانی اخلاقی در فدراسیون های ورزشی انجام نشده است. فدراسیون های ورزشی به عنوان نهادهای کلیدی در هدایت و مدیریت ورزش، مسئولیت حیاتی در ترویج اخلاق حرفه ای و فرهنگی در میان ورزشکاران، مربیان، و دست اندرکاران ورزشی دارند. این سازمان ها با توجه به جایگاه برجسته ای که در توسعه ورزش های رقابتی و همگانی دارند، می توانند نقشی اساسی در تقویت یا تضعیف ارزش های اخلاقی در ورزش ایفا کنند. در حالی که بسیاری از کشورها، به ویژه کشورهای نوردیک مانند فنلاند، موفق به ایجاد ساختارهای اخلاقی منسجم و کارآمد در فدراسیون های ورزشی خود شده اند، در ایران همچنان فقدان چارچوبی جامع و منسجم برای طراحی و پیاده سازی فرهنگ سازمانی اخلاقی در این نهادها به چشم می خورد.

این خلأ پژوهشی و اجرایی باعث شده تا رفتارهای غیراخلاقی در سطوح مختلف ورزش، از جمله در میان ورزشکاران و مدیران، گسترش یابد. نبود نظارت دقیق و سیاست های مؤثر در این زمینه، علاوه بر افزایش رفتارهای ناپسند و ضد اخلاقی، به کاهش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای ورزشی منجر شده است. این اعتماد که جزء لاینفک توسعه پایدار ورزش است، تحت تأثیر ضعف در پیاده سازی اصول اخلاقی در فدراسیون ها قرار گرفته و می تواند تبعات منفی بلندمدتی برای ورزش کشور به همراه داشته باشد. از این رو هدف این پژوهش تبیین فرهنگ سازمانی اخلاقی در فدراسیون های ورزشی براساس نظریه اخلاق است. از آنجایی که تحقیقات نظام مند هنوز در مورد فرهنگ سازمانی اخلاقی و درک کارکنان از فضایل سازمانی اخلاقی در زمینه ورزش کم است، مهم است دانش خود را در زمینه مورد نظر گسترش دهیم، مهم است مشخص شود فرهنگ سازمانی اخلاقی چگونه در ادارات ورزش و جوانان نهادینه می شود، مهم است بررسی شود تحت تأثیر چه موضوعات یا محرک های فرهنگ سازمانی اخلاقی حاصل می شود، مهم است برحسب ارتباط قوی که بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و فضایل اخلاقی وجود دارد درک کرد که کدامیک از فضایل در تبیین فرهنگ سازمانی اخلاقی نقش دارند، به موازات آن نقش کدامیک از فضایل به نسبت پررنگ تر و مهم تر است. سرانجام اینکه مهم است به دلیل بی اخلاقی هایی که در سازمان ها به طور خاص سازمان های ورزشی رخ می دهد چگونگی گسترش فرهنگ اخلاقی در آن ها بررسی شود. و به دلیل اینکه پیش تر سازوکار مشخصی برای تحقق آنچه که بیان شد ارائه نشده است ضروری است با انجام یک پژوهش مستدل و منسجم این خلاءها پر شود. لازم به ذکر است انجام چنین پژوهشی به توسعه فرهنگ اخلاقی در سازمان های

ورزشی به طور ویژه ادارات ورزش و جوانان کمک می‌کند، و منجر به درک فضایل و فضیلت سازمانی اخلاقی نزد کارکنان این ادارات می‌شود.

بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای به مسائل اخلاقی در ورزش معطوف شده است، به‌ویژه در زمینه‌های رفتارهای غیراخلاقی چون تقلب، دوپینگ و رفتارهای نادرست میان ورزشکاران و مسئولان. اگرچه برخی پژوهش‌ها به‌ویژه در سطح فردی به تحلیل و بررسی رفتارهای غیراخلاقی پرداخته‌اند، اما در حوزه مدیریت اخلاقی سازمان‌ها و نهادهای ورزشی، پژوهش‌های کمی صورت گرفته است. بیشتر مطالعات موجود تنها به توصیف وضعیت موجود پرداخته‌اند و از رویکرد تحلیلی و انتقادی در بررسی نقاط ضعف و قوت پژوهش‌های پیشین غافل بوده‌اند. به‌طور خاص، در تحقیقات مرتبط با فدراسیون‌های ورزشی ایران، خلأ جدی در زمینه طراحی و پیاده‌سازی یک مدل جامع و یکپارچه برای ترویج فرهنگ سازمانی اخلاقی در این نهادها مشاهده می‌شود. پژوهش‌های پیشین بیشتر به تحلیل رفتار فردی ورزشکاران و نهادهای ورزشی پرداخته‌اند و کمتر به بررسی سیستم‌های مدیریتی و ساختاری برای مقابله با این چالش‌ها توجه شده است.

این خلأهای پژوهشی به‌ویژه در سطح فدراسیون‌ها و نهادهای ورزش ایران نیازمند پژوهش‌های کاربردی‌تر و ساختاریافته‌تر است. اگرچه برخی تحقیقات بین‌المللی مانند مطالعه‌های انجام‌شده در کشورهای نوردیک، الگوهایی برای مدیریت فرهنگ اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ارائه داده‌اند، اما این الگوها در بستر ورزش ایران با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص آن نیازمند تطبیق و بومی‌سازی است. این پژوهش در تلاش است تا با هدف تحلیل و طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اخلاقی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، خلأهای موجود را شناسایی و برطرف نماید. هدف اصلی این تحقیق، طراحی یک مدل جامع از فرهنگ سازمانی اخلاقی است که می‌تواند به بهبود رفتارهای اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران و افزایش کارایی آنها کمک کند. از این‌رو هدف این پژوهش تبیین فرهنگ سازمانی اخلاقی در فدراسیون‌های ورزشی براساس نظریه اخلاق است. از آنجایی که تحقیقات نظام‌مند هنوز در مورد فرهنگ سازمانی اخلاقی و درک کارکنان از فضایل سازمانی اخلاقی در زمینه ورزش کم است، مهم است دانش خود را در زمینه موردنظر گسترش دهیم، مهم است مشخص شود فرهنگ سازمانی اخلاقی چگونه در ادارات ورزش و جوانان نهادینه می‌شود، مهم است بررسی شود تحت تأثیر چه موضوعات یا محرک‌های فرهنگ سازمانی اخلاقی حاصل می‌شود، مهم است برحسب ارتباط قوی که بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و فضایل اخلاقی وجود دارد دارد مشخص گردد کدامیک از فضایل در تبیین فرهنگ سازمانی اخلاقی نقش دارند، به موازات آن نقش کدامیک از فضایل به نسبت پررنگ‌تر و مهم‌تر است. سرانجام اینکه مهم است به دلیل بی‌اخلاقی‌هایی که در سازمان‌ها به طور خاص سازمان‌های ورزشی رخ می‌دهد چگونگی گسترش فرهنگ اخلاقی در آنها بررسی شود. و به دلیل اینکه پیش‌تر سازوکار مشخصی برای تحقق آنچه که بیان شد ارائه نشده است ضروری است با انجام یک پژوهش مستدل و منسجم این خلأها پر شود. لازم به ذکر است انجام چنین پژوهشی به توسعه فرهنگ اخلاقی در سازمان‌های ورزشی به طور ویژه ادارات ورزش و جوانان کمک می‌کند، و منجر به درک فضایل و فضیلت سازمانی اخلاقی نزد کارکنان این ادارات می‌شود.

به همین دلیل، نیاز مبرمی به ارائه یک الگوی منسجم و کارآمد از فرهنگ سازمانی اخلاقی در فدراسیون‌های ورزشی ایران وجود دارد. چنین الگویی نه تنها باید به تقویت اخلاق در محیط‌های ورزشی کمک کند، بلکه باید از بروز و گسترش رفتارهای غیراخلاقی جلوگیری کرده و محیطی اخلاقی و حرفه‌ای را برای رشد و پیشرفت ورزشکاران و دست‌اندرکاران ورزشی فراهم سازد. از این‌رو، این مطالعه درصدد است به این پرسش پاسخ دهد که الگوی فرهنگ سازمانی اخلاقی در فدراسیون‌های ورزشی ایران چگونه است؟

روش تحقیق

این مطالعه با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد، به ویژه از منظر گلیزر، طراحی و اجرا شده است. در این پژوهش از رویکرد نظریه داده بنیاد با تأکید بر نسخه Glaser 1978 بهره گرفته شده است. این نسخه از نظریه داده بنیاد به‌ویژه بر فرآیند کشف مقولات از داده‌ها و کاهش پیش‌داوری‌ها تمرکز دارد. در فرآیند تحلیل داده‌ها، ابتدا مرحله کدگذاری باز انجام گرفت تا مفاهیم اولیه



از مصاحبه‌ها استخراج شوند. در مرحله کدگذاری محوری، روابط و تعاملات میان این مفاهیم شناسایی و سازمان‌دهی گردید، و در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقولات اصلی استخراج و مدل نظری نهایی طراحی شد. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری دستی استفاده شده است و هیچ‌گونه نرم‌افزار خاصی برای این فرآیند به کار گرفته نشده است. در خصوص ملاحظات اخلاقی، رضایت آگاهانه از تمامی مشارکت‌کنندگان دریافت شد و تمامی داده‌ها به طور کامل محرمانه نگهداری گردید.

در این روش، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزشی و پژوهشگرانی که در حوزه اخلاق سازمانی سابقه علمی مانند نوشتن یا ترجمه کتاب و مقالات نگارش شده داشتند، گردآوری شد. هدف اصلی پژوهش، توسعه الگوی فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی کشور بود که برای این منظور از مصاحبه‌هایی استفاده شد که بر اساس پروتکل مشخصی تنظیم شده بود. این پروتکل با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق تدوین و پس از تأیید اساتید و متخصصان حوزه، به مرحله اجرا رسید. جامعه آماری این تحقیق شامل اساتید دانشگاه، مدیران ارشد فدراسیون‌های ورزشی بود که با معیارهایی چون دارا بودن تحصیلات مرتبط و سوابق پژوهشی انتخاب شدند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و غیراحصایی انجام شد و با حداکثر تنوع در انتخاب افراد، به منظور دستیابی به گستره‌ای جامع از دیدگاه‌ها، ادامه یافت تا به کفایت نظری برسد. کفایت نظری زمانی حاصل می‌شود که اطلاعات جدید دیگر مفاهیم و ویژگی‌های جدیدی به تحلیل اضافه نکنند. در نهایت، تعداد ۱۶ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها حضور داشتند. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها با مطالعه و بررسی منابع مختلفی همچون کتب، مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و اسناد مرتبط آغاز شد. پس از آماده‌سازی راهنمای مصاحبه، داده‌های مورد نیاز به صورت مصاحبه‌های باز و ضبط شده با استفاده از دستگاه دیجیتال، جمع‌آوری گردید. مدت زمان هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود. پیش از انجام مصاحبه، برای جلب مشارکت حداکثری، نامه‌ای شامل اهداف پژوهش و سوالات کلیدی از طریق ایمیل به متخصصان ارسال شد و دعوت به ملاقات حضوری صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها، از رویکرد نظریه داده بنیاد بر اساس گلیزر و استراوس استفاده شد که یکی از روش‌های مرسوم تحلیل داده‌های کیفی در مصاحبه‌ها به شمار می‌رود. نخستین مرحله تحلیل، کدگذاری باز است که در آن مفاهیم اولیه استخراج شده و دسته‌بندی می‌شوند. سپس در مرحله دوم، الگوی کدگذاری شکل می‌گیرد که روابط میان دسته‌ها و مقوله‌ها را ترسیم می‌کند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مدل نهایی نظریه شکل می‌گیرد و ارائه می‌شود. با توجه به نبودن موضوع تحقیق و محدودیت‌های احتمالی در گردآوری داده‌ها، در این پژوهش از روش مثلث‌سازی بهره گرفته شد. مثلث‌سازی به معنای استفاده همزمان از چندین منبع داده و روش تحقیق به منظور افزایش دقت و اعتبار یافته‌ها است. منابع مختلفی شامل مطالعات کتابخانه‌ای، گروه‌کانونی با کارشناسان و مصاحبه‌های تخصصی با نخبگان به کار گرفته شد تا داده‌ها از زوایای متنوعی بررسی شوند. علاوه بر این، برای تضمین روایی تحقیق، از معیارهای استاندارد Skinner et al (2014) استفاده شده است که جزئیات آن در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱- روش‌های اطمینان از روایی

روش‌ها	نحوه اجرا در این پژوهش
درگیری طولانی‌مدت	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات	انجام بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا به موضوع موردپژوهش
چک کردن	بررسی اطلاعات به دست آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نتایج
مثلث‌سازی	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها

مقایسه مستمر	مقایسه داده‌های به‌دست‌آمده از منابع موردبررسی با سایر منابع به‌صورت مستمر در تمام طول تحقیق
--------------	--

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضورداشته و از آگاهی مناسبی در خصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به‌عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به‌عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۴۳ کد، تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۱۸ می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۰/۸۳۷ درصد است؛ لذا، با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد.

جدول ۲- محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	مصاحبه ۳	۱۳	۶	۳	۰/۹۲۳
۲	مصاحبه ۶	۱۸	۷	۴	۰/۷۷۷
۳	مصاحبه ۹	۱۲	۵	۱	۰/۸۳۳
	جمع	۴۳	۱۸	۸	۰/۸۳۷

یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۳ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی

نشانیگر P	مسئولیت	جنس	سن	مدرک تحصیلی
۱	کارشناس فدراسیون	مرد	۵۲	دکتر
۲	رئیس هیئت	مرد	۴۸	دکتر
۳	استاد دانشگاه	زن	۴۵	دکتر
۴	معاون فدراسیون	زن	۴۰	کارشناسی ارشد
۵	رئیس فدراسیون	مرد	۶۵	کارشناسی ارشد
۶	استاد دانشگاه	زن	۵۲	دکتر
۷	استاد دانشگاه	مرد	۵۰	دکتر
۸	استاد دانشگاه	زن	۴۵	دکتر
۹	دبیر فدراسیون	مرد	۵۶	کارشناسی ارشد
۱۰	کارشناس فدراسیون	زن	۳۸	کارشناسی ارشد
۱۱	معاونت وزارت ورزش	مرد	۳۹	کارشناسی ارشد
۱۲	کارشناس فدراسیون	زن	۴۵	دانشجو دکتر
۱۳	رئیس هیئت	مرد	۴۴	دانشجو دکتر
۱۴	استاد دانشگاه	زن	۶۱	دکتر
۱۵	استاد دانشگاه	مرد	۶۳	دکتر



۱۶	رئیس فدراسیون	مرد	۵۸	دکتر
----	---------------	-----	----	------

در این پژوهش از ۱۶ نمونه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. با انجام مصاحبه با این افراد، تشخیص محقق و گروه تحقیق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست.

جدول ۴- کدهای اولیه و کدبندی ثانویه (متمرکز)

مقوله گزینشی	مقوله محوری	مقوله فرعی	عامل اولیه	نشانگر
چالش‌های فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران	نابسامانی در نظام شایسته‌سالاری ورزشی	غلبه رویکردهای سیاسی و بانندی در انتصاب مدیران ورزشی	P1, P6	
			P1, P5, P8	بی‌توجهی به صلاحیت‌های اخلاقی در احراز پست‌های کلیدی
			P9, P14	چرخه بسته مدیریتی در فدراسیون‌ها
			P1, 12, P10	استفاده ابزاری از ورزش برای اهداف سیاسی
	فقدان الگوی اخلاق مدار در مدیریت ورزشی	نبود رهبران سازمانی با رفتار الگوی اخلاقی	P7, P1	
			P3	تناقض بین شعارهای اخلاقی و عملکرد واقعی مدیران
			P2, P3, P4	محافظه‌کاری در مواجهه با رفتارهای غیراخلاقی
			P2, P9	تساهل در برابر نقض اصول اخلاقی توسط افراد بانفوذ
	غلبه نتیجه‌گرایی بر اخلاق حرفه‌ای در ورزش قهرمانی	تمرکز بیش از حد بر کسب مدال به هر قیمت	P8, P15	
			P14, P13	چشم‌پوشی بر تخلفات اخلاقی ورزشکاران موفق
			P14	فشار رسانه‌ها، هواداران و اسپانسرها بر مدیران برای نتایج کوتاه‌مدت
			P2, P1, P8	تعارض منافع بین منافع اخلاقی و منافع عملکردی
	تعارض منافع در ساختارهای اداری و فنی ورزش	نقش هم‌زمان افراد در چند موقعیت حساس (مثلاً مربی-عضو هیئت‌رئیس)	P13, P1	
			P4, P9	نبود سازوکار کنترل تضاد منافع در قراردادهای مالی و فنی
			P2, P16, P1	نفوذ مدیران غیرفنی در تصمیمات فنی
			P3	چرخش نخبگان غیراخلاق مدار در سطوح مختلف مدیریت
فرهنگ سازمانی فردمحور و اقتدارگرا	مقاومت پنهان در برابر شفافیت و پاسخ‌گویی	تمرکز تصمیم‌گیری در سطح مدیران ارشد بدون مشارکت جمعی	P4	
			P9, P3	حذف دیدگاه‌های منتقدانه در درون سازمان‌های ورزشی
			P2, P3	نبود فضای گفت‌وگو، تعامل و یادگیری اخلاقی
			P4	تضعیف کار تیمی و بی‌اعتمادی در درون سازمان
	مقاومت پنهان در برابر شفافیت و پاسخ‌گویی	نگرانی از افشای تخلفات گذشته در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها	P12, P4	
			P8	عدم انتشار گزارش‌های مالی و عملکردی به شکل شفاف
			P12	نبود سیستم حسابرسی مستقل اخلاقی
			P16	ترس از مداخله نهادهای بالادستی در صورت افشای تخلف
		نبود نهادهای مستقل نظارت اخلاقی در فدراسیون‌ها	P14, P16	

P16, P1	وابستگی کمیته‌های انضباطی و اخلاقی به مدیران اجرایی	ضعف زیرساخت‌های	موانع فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران	فرهنگ سازمانی اخلاقی سازمان‌های ورزشی
P12	نبود سازوکار گزارش‌دهی مجرمانه تخلفات اخلاقی	نظارت و پایش اخلاق		
P12, P8	فقدان شاخص‌های پایش مستمر رفتار سازمانی	سازمانی در ورزش		
P3, P2	نبود دوره‌های تخصصی اخلاق برای مدیران، مربیان و داوران	فقدان نظام آموزش مستمر اخلاق حرفه‌ای برای بازیگران ورزشی		
P1, P16	ناکارآمدی محتوای آموزشی اخلاقی موجود (کلی‌گویی، غیرعملیاتی)			
P4, P5	عدم الزام قانونی به گذراندن دوره‌های اخلاق حرفه‌ای			
P13, P16	نبود الگوی آموزشی بومی‌سازی‌شده برای ورزش ایران			
P4, P16	ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج فنی صرف، نه رفتار اخلاقی	فقدان نظام انگیزش و ارزیابی اخلاق محور در سازمان‌های ورزشی		
P3	عدم تخصیص امتیاز به رعایت اصول اخلاقی در ارتقاء شغلی			
P4, P14	نبود پاداش برای رفتارهای اخلاقی شاخص			
P4, P13	تساهل یا حتی تشویق رفتارهای غیراخلاقی در جهت منافع سازمان			
P1	عدم وجود کدهای اخلاق حرفه‌ای مدون در برخی فدراسیون‌ها	نقص در قوانین و مقررات اخلاقی سازمان‌های ورزشی		
P9, P4	اجرای سلیقه‌ای آیین‌نامه‌های اخلاقی و انضباطی			
P1, P2, P16, P7	نبود ضمانت اجرایی کافی برای تخلفات اخلاقی			
P2, P1, P8	ضعف در تعریف دقیق «رفتار غیراخلاقی» در اسناد بالادستی			
P11, P16	تمرکز بر منافع شخصی و گروهی به جای اهداف ملی ورزشی	ضعف فرهنگ سازمانی در نهادینه‌سازی اخلاق		
P1	بی‌تفاوتی بدنه انسانی به ارزش‌های اخلاقی سازمان			
P1, P6	عادی‌شدن تخلفات کوچک و نادیده‌انگاری آن‌ها			
P4, P1	نبود الگوسازی مؤثر از سوی مدیران و پیشکسوتان ورزشی			
P15, P1	استخدام‌های سفارشی و غیراخلاقی در ساختارهای اداری ورزش	ضعف در ساختار منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی		
P4, P14, P1	نبود مکانیزم سنجش و ارزیابی اخلاقی در جذب نیرو			
P3	بی‌ثباتی شغلی و ترس از بیان واقعیت‌ها			
P3	ضعف در آموزش ضمن خدمت با محتوای اخلاق محور			
P3, P16	نهادینه‌سازی سیاست‌گذاری اخلاق محور در اسناد ملی ورزش	حکمرانی اخلاقی در مدیریت ورزش کشور	راهبردهای فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران	
P1, P2	ایجاد مرجع عالی اخلاق در ساختار وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک			
P1	تدوین نقشه راه حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی			
P9, P11, P12	تفکیک حوزه تصمیم‌گیری فنی از منافع سیاسی و اقتصادی			
P11	الزام نهادهای ورزشی به ارائه گزارش سالانه اخلاق سازمانی			
P11	تدوین منشور اخلاق ملی ویژه همه سطوح (از فدراسیون تا هیأت‌ها و باشگاه‌ها)			
				یکپارچه‌سازی نظام اخلاقی بین

P9, P11, P12	الزام به هماهنگی بین فدراسیون‌ها، هیأت‌ها و ادارات کل ورزش برای اجرای سیاست‌های اخلاقی	سازمان‌های ورزشی کشور
P11, P12	تعریف شاخص‌های مشترک برای ارزیابی اخلاقی در تمام سازمان‌های ورزشی	
P16	برگزاری جلسات هماهنگ اخلاقی بین واحدهای مختلف ورزش کشور (باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها، ادارات)	
P16	استفاده از نظام یکپارچه ثبت و پیگیری تخلفات اخلاقی در کل کشور	
P14, P5, P13	طراحی استاندارد ملی آموزش اخلاق حرفه‌ای ویژه ورزشکاران، داوران، مدیران و مربیان	نظام‌مند کردن آموزش اخلاق در سطوح مختلف ورزش
P13, P10	ایجاد مرکز ملی آموزش اخلاق ورزشی در پژوهشگاه ورزش یا آکادمی ملی المپیک	
P13	الزام به گواهی‌نامه اخلاق حرفه‌ای برای دریافت مسئولیت رسمی	
P16	توسعه محتوای آموزش اخلاقی با بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی	
P10	استفاده از فناوری (اپلیکیشن، LMS) برای آموزش تعاملی اخلاق در ورزش	طراحی نظام مدیریت بحران‌های اخلاقی در سازمان‌های ورزشی
P10, P14	تشکیل «کارگروه بحران اخلاقی» در سطح ملی برای برخورد فوری با حوادث (فساد، تبانی، بی‌اخلاقی رسانه‌ای)	
P10, P15	تدوین پروتکل مواجهه با حواشی رسانه‌ای و رفتاری در باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها	
P1, P5	آموزش روابط عمومی‌ها برای پاسخ اخلاقی در بحران‌ها	
P9	همکاری مشترک با نیروی انتظامی و نهادهای قضایی در تخلفات حاد اخلاقی	
P9, P12	اجرای رویکردهای بازسازی اعتماد عمومی بعد از بحران‌های اخلاقی	
P11, P9, P2	طراحی برنامه‌های آموزشی اختصاصی برای سطوح مختلف (مدیر باشگاه، مسئول آکادمی، مربی، مدیر رسانه و...)	بومی‌سازی آموزش اخلاق در ساختار باشگاهی و فدراسیونی
P3, P2, P1	استفاده از زبان و محتوای بومی (پهلوانی، آیین جوانمردی، سنت ایرانی - اسلامی)	
P2, P11	پیوند اخلاق با محتوای استعدادیابی و رده‌های پایه در باشگاه‌ها	
P11	الزام به شرکت مدیران در دوره‌های اخلاق ورزشی به عنوان شرط تمدید مجوز باشگاه‌ها	
P9, P13	برگزاری تورهای بازدید اخلاقی از باشگاه‌های الگو برای انتقال تجربیات مثبت	

P7, P13	مشروط‌سازی حمایت‌های مالی دولتی به رعایت اصول اخلاقی توسط فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها	تنظیم رابطه اخلاق با ساختار مالی - حمایتی سازمان‌های ورزشی		
P2, P3, P5	-الزام حامیان مالی به رعایت ضوابط اخلاقی در تبلیغات و روابط عمومی			
P7	گنجاندن بندهای اخلاقی در قراردادهای اسپانسر و بازیکنان			
P7	کنترل تضاد منافع مالی - فنی در تصمیمات ورزشی (مثلاً انتخاب ورزشکاران یا مربیان)			
P13, P7	تعیین مشوق‌های مالی ویژه برای باشگاه‌های با عملکرد اخلاقی بالا			
P7	بازتعریف نقش وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک به‌عنوان نهاد ناظر اخلاقی	ارتقاء جایگاه نهادهای بالادستی در نظارت بر اخلاق سازمانی ورزش		
P7	ایجاد سامانه ملی گزارش تخلفات اخلاقی با امکان گزارش ناشناس			
P2, P3	انتشار گزارش سالانه وضعیت اخلاق در ورزش توسط وزارت ورزش			
P4	فعال‌سازی نقش هیأت‌های بازرسی در ارزیابی اخلاقی فدراسیون‌ها			
P8	طراحی مدل نظارت بر پایه داده و شفافیت برای عملکردهای اخلاقی			
P15	عضویت فعال در شبکه‌های بین‌المللی اخلاق ورزشی (Play UNESCO Ethics, Sports Integrity, True Sports Unit)	تعامل بین‌المللی سازمان‌های ورزشی ایران در حوزه اخلاق		
نشانگر	دعوت از کارشناسان بین‌المللی برای تدوین راهبردهای اخلاقی مشترک			
P1, P6	پذیرش استانداردهای اخلاقی جهانی برای میزبانی رویدادهای بین‌المللی			
P1, P5, P8	به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های داخلی با مستندات بین‌المللی			
P9, P14	معرفی الگوهای بومی موفق اخلاق ورزشی ایران به سایر کشورها			
P1, 12, P10	آموزش خبرنگاران و گزارشگران ورزشی با محوریت اخلاق رسانه‌ای	توسعه رسانه اخلاق محور در حوزه ورزش		
P7, P1	جلوگیری از ترویج چهره‌سازی کاذب و فضای هیجانی غیراخلاقی			
P3	ایجاد بخش ویژه «اخلاق در ورزش» در صداوسیما و شبکه‌های اجتماعی			

P2, P3, P4	تولید محتواهای آموزشی، فیلم و مستند اخلاقی با همکاری رسانه‌های ملی			
P2, P9	رصد و تحلیل داده‌های رسانه‌ای درباره بازتاب تخلفات اخلاقی			
P8, P15	افزایش اعتماد میان مدیران فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و کادر فنی	ارتقای اعتماد و انسجام در ساختارهای سازمانی ورزشی		
P14, P13	تقویت همکاری بین هیأت‌های ورزشی استانی و نهادهای بالادستی			
P14	کاهش تضاد منافع و تقویت فرهنگ هم‌افزایی بین بخش دولتی و خصوصی ورزش			
P2, P1, P8	بهبود فرآیندهای ارتباطی بین بخش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی			
P13, P1	کاهش تخلفات مالی در قراردادهای باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها	کاهش فساد مالی، اداری و تبانی در سیستم‌های ورزشی ایران		
P4, P9	ارتقاء شفافیت در تخصیص بودجه‌های دولتی و اسپانسر			
P2, P16, P1	مبارزه مؤثر با تبانی در مسابقات و فرآیندهای انتخاب ورزشکاران			
P3	افزایش نظارت و پاسخگویی در ساختارهای چندلایه ورزشی کشور			
P4	کاهش فشارهای سیاسی و غیر ورزشی در انتصابات و تصمیمات فدراسیون‌ها	بهبود کیفیت مدیریت و تصمیم‌گیری تخصصی در محیط‌های ورزشی		پیامدهای حاصل از فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران
P9, P3	افزایش تخصص‌گرایی و رعایت استانداردهای اخلاقی در مدیریت باشگاه‌ها			
P2, P3	تقویت نظام انتخاب و انتصاب شفاف در هیأت‌ها و کمیته‌های ورزشی			
P4	بهبود تعامل بین مدیران، مربیان و ورزشکاران در فرآیندهای فنی و اجرایی			
P12, P4	کاهش رفتارهای غیر اخلاقی در رقابت‌های قهرمانی ملی و بین‌المللی	رتقاء تعهد اخلاقی و منش پهلوانی در ورزشکاران و مربیان		
P8	افزایش مشارکت ورزشکاران در برنامه‌های تربیت اخلاقی و فرهنگی باشگاه‌ها			
P12	تقویت روحیه احترام متقابل در اردوها و تمرینات تیم ملی			
P16	الگوسازی رفتارهای اخلاقی برای ورزشکاران پایه و استعدادیابی			
P14, P16	بهبود تصویر فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها در رسانه‌های ملی و محلی	تحکیم اعتبار و محبوبیت سازمان‌های ورزشی نزد جامعه و رسانه‌ها		
P16, P1	افزایش رضایت خانواده‌ها و جامعه نسبت به شفافیت و عدالت در ورزش			

P12	کاهش بحران‌های رسانه‌ای ناشی از تخلفات اخلاقی در سازمان‌های ورزشی	ارتقاء جایگاه بین‌المللی و دیپلماسی فرهنگی ورزش ایران		
P12, P8	افزایش پوشش رسانه‌ای فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی ورزشکاران			
P3, P2	افزایش اعتماد فدراسیون‌های جهانی به سازمان‌های ورزشی ایرانی			
P1, P16	تسهیل کسب میزبانی مسابقات بین‌المللی به دلیل رعایت اصول اخلاقی	پایداری مالی و جذب حمایت‌های اخلاق محور در ورزش ایران		
P4, P5	پیشگیری از محرومیت‌های بین‌المللی مرتبط با تخلفات اخلاقی			
P13, P16	-تقویت ارتباطات فرهنگی و تبادل تجارب در حوزه اخلاق ورزشی با کشورهای منطقه			
P4, P16	جذب اسپانسرهای پایبند به اخلاق و مسئولیت اجتماعی در ورزش	نهادینه‌سازی حکمرانی اخلاقی و پاسخگویی در ورزش کشور		
P3	افزایش شفافیت مالی و حسابرسی منظم در باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها			
P4, P14	کاهش ریسک‌های مالی ناشی از فساد و تخلفات در ساختارهای ورزشی			
P4, P13	تقویت برند سازمان‌های ورزشی از مسیر فرهنگ سازمانی اخلاقی			
P1	ارتقاء انطباق فعالیت‌های ورزشی با قوانین ملی و بین‌المللی اخلاقی			
P9, P4	توسعه سامانه‌های نظارت و گزارش‌دهی شفاف در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها			
P1, P2, P16, P7	افزایش پاسخگویی مدیران و اعضای تیم‌های ورزشی در قبال جامعه			
P2, P1, P8	تقویت فرهنگ اخلاقی و مسئولیت‌پذیری در تمامی سطوح ورزش کشور			

یافته‌های پژوهش نشان داد که تمامی مقولات استخراج شده در نهایت حول یک مقوله هسته‌ای واحد با عنوان «فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران» قابل تبیین هستند. این مقوله هسته‌ای نقش پیونددهنده میان چالش‌ها، موانع، راهبردها و پیامدهای اخلاق سازمانی را ایفا می‌کند و بیانگر این واقعیت است که اخلاق در ورزش ایران پدیده‌ای چندسطحی و متأثر از ساختارهای مدیریتی، رویه‌های سازمانی و الگوهای رفتاری مدیران و کنشگران ورزشی است. بر اساس داده‌ها، ضعف یا تقویت هر یک از این ابعاد مستقیماً بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اخلاقی تأثیر می‌گذارد و بدون درک این پیوند درونی، تحلیل پدیده اخلاق در سازمان‌های ورزشی ناقص خواهد بود.

در سطح چالش‌ها، مشارکت‌کنندگان به‌طور مکرر به ناسامانی در نظام شاید سسته سالاری، غلبه رویکردهای سیاسی و بانندی در انتصابات، و تناقض میان شعارهای اخلاقی و عملکرد واقعی مدیران اشاره کردند. از نگاه آنان، بسته‌بودن چرخه مدیریتی و استفاده ابزاری از ورزش برای اهداف غیرورزشی، زمینه‌ساز عادی شدن رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌های ورزشی شده است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه بیان می‌کند: «در بسیاری از فدراسیون‌ها، ملاک انتخاب مدیر نه تخصص است و نه اخلاق، بلکه روابط پشت‌پرده است و همین مسئله اعتماد را از بین برده است (P4). همچنین غلبه نتیجه‌گرایی افراطی در ورزش قهرمانی موجب شده است که تخلفات اخلاقی برخی ورزشکاران یا مدیران موفق نادیده گرفته شود؛ به‌گونه‌ای که به تعبیر یکی از خبرگان «مدال و نتیجه، خط قرمز اخلاق را جابه‌جا می‌کند (P15). در سطح موانع، داده‌ها نشان داد که فقدان زیرساخت‌های نظارتی و آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم بی‌اخلاقی سازمانی دارد. نبود نهادهای مستقل نظارت اخلاقی، وابستگی کمیته‌های اخلاق و انضباطی به مدیران اجرایی، و فقدان سازوکارهای امن برای گزارش تخلفات، موجب شده است که بسیاری از رفتارهای غیراخلاقی بدون پیامد باقی بمانند. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان تصریح می‌کند: «وقتی کمیته اخلاق زیر نظر همان مدیری است که باید درباره‌اش تصمیم بگیرد، عملاً نظارتی وجود ندارد (P16). علاوه بر این، ناکارآمدی آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای و نبود نظام انگیزشی اخلاق‌محور سبب شده است که اخلاق در سطح شعار باقی بماند و در فرآیندهای ارزیابی عملکرد، ارتقا و پاداش جایگاه مشخصی نداشته باشد. در مقابل، راهبردهای پیشنهادی مشارکت‌کنندگان بر ضرورت حرکت از مدیریت فردمحور به حکمرانی اخلاقی تأکید داشت. نهادینه‌سازی سیاست‌گذاری اخلاق‌محور، ایجاد مرجع عالی اخلاق در ورزش کشور، یکپارچه‌سازی نظام اخلاقی بین سازمان‌های ورزشی، و پیوند دادن رعایت اصول اخلاقی با حمایت‌های مالی و مجوزهای رسمی، از مهم‌ترین راهبردهای شناسایی شده بودند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص بیان می‌کند: «تا زمانی که رعایت اخلاق شرط دریافت بودجه، مجوز یا ادامه فعالیت نباشد، هیچ تغییر پایداری در رفتار مدیران ایجاد نمی‌شود (P9). همچنین بر بومی‌سازی آموزش اخلاق با تکیه بر ارزش‌های پهلوانی و سنت‌های فرهنگی ایران به‌عنوان عاملی مؤثر در نهادینه‌سازی اخلاق تأکید شد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که استقرار فرهنگ سازمانی اخلاقی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای در سطوح سازمانی و اجتماعی به همراه داشته باشد. افزایش اعتماد و انسجام درون‌سازمانی، کاهش فساد مالی و اداری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری تخصصی، ارتقای تصویر اجتماعی سازمان‌های ورزشی و تقویت جایگاه بین‌المللی ورزش ایران از جمله مهم‌ترین پیامدهای مورد اشاره مشارکت‌کنندگان بود. به گفته یکی از خبرگان، «اخلاق فقط یک ارزش فرهنگی نیست، بلکه سرمایه‌ای است که می‌تواند اعتبار، اعتماد عمومی و حتی منافع اقتصادی ورزش را تضمین کند (P3). در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی اخلاقی نه یک مؤلفه جانبی، بلکه ستون اصلی حکمرانی مطلوب در سازمان‌های ورزشی ایران است و تحقق آن مستلزم اصلاح هم‌زمان ساختارها، فرایندها و الگوهای رفتاری است.

در نهایت، یافته‌ها نشان دادند که تحقق فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی پیامدهای چندبعدی مثبت در سطوح سازمانی، عملکردی، فردی، اجتماعی و بین‌المللی دارد. از جمله این پیامدها می‌توان به ارتقاء انسجام و اعتماد میان ارکان مدیریتی و اجرایی سازمان‌های ورزشی، کاهش فساد مالی و اداری، و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری تخصصی اشاره کرد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که با استقرار فرهنگ اخلاقی، تعهد و منش پهلوانی در ورزشکاران و مربیان تقویت شده، تصویر اجتماعی و رسانه‌ای سازمان‌های ورزشی نیز ارتقاء می‌یابد. در سطح بین‌المللی، ارتقاء جایگاه ورزش ایران در مجامع ورزشی و افزایش اعتبار میزبانی مسابقات نیز از پیامدهای مورد تأکید بود. در حوزه مالی، پایداری و شفافیت، جلب اسپانسرهای متعهد، و افزایش اعتماد عمومی نسبت به باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها از دستاوردهای دیگر تحقق فرهنگ سازمانی اخلاقی است. از این رو الگوی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:



شکل (۱): الگوی فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

بحث و نتیجه‌گیری پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران پدیده‌ای پیچیده، چندسطحی و زمینه‌مند است که صرفاً با مداخلات سیاستی یا تدوین آیین‌نامه‌های رسمی قابل اصلاح نیست. از منظر نظری، این پژوهش با شناسایی «فرهنگ سازمانی اخلاقی» به‌عنوان مقوله هسته‌ای، نشان می‌دهد که اخلاق در سازمان‌های ورزشی نه یک متغیر فردی یا هنجاری صرف، بلکه برآیند تعامل پویای ساختارهای حکمرانی، الگوهای مدیریتی، نظام‌های منابع انسانی، سازوکارهای نظارتی و گفتمان‌های غالب در ورزش قهرمانی است. این یافته، ادبیات موجود را که عمدتاً اخلاق در ورزش را به سطح رفتار ورزشکاران یا کدهای رفتاری تقلیل می‌دهد، به چالش می‌کشد و بر ضرورت تحلیل اخلاق به‌مثابه یک سازه سازمانی و نهادی تأکید می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران با چالش‌هایی بنیادین و ریشه‌دار روبه‌روست که در سطوح مدیریتی، ساختاری، رفتاری و فرهنگی قابل شناسایی هستند. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، نابسامانی و ضعف در نظام شایسته‌سالاری در این سازمان‌هاست؛ به‌گونه‌ای که فرآیندهای انتصاب و ارتقاء نیروهای انسانی به‌جای اتکا بر صلاحیت حرفه‌ای، تخصص و تعهد اخلاقی، بیشتر مبتنی بر روابط شخصی، منافع گروهی، فشارهای بیرونی و ساختارهای غیررسمی صورت می‌گیرد. این مسئله منجر به تضعیف انگیزه در میان نیروهای متخصص، گسترش بی‌اعتمادی سازمانی، و شکل‌گیری فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به ارزش‌های اخلاقی شده است. علاوه بر این، فقدان یک الگوی جامع و مدون در زمینه مدیریت اخلاق‌مدار ورزشی سبب شده است که اخلاق در عمل جایگاه اجرایی نداشته و مدیران ورزشی فاقد آموزش کافی و تخصص لازم برای پیاده‌سازی اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های روزمره باشند. در چنین فضایی، تصمیم‌ها عمدتاً سلیقه‌ای، شخص‌محور و کوتاه‌مدت‌اند و به ندرت در چارچوب موازین اخلاقی قابل دفاع قرار می‌گیرند. یکی دیگر از چالش‌های کلیدی، غلبه نگاه نتیجه‌گرایانه افراطی در ورزش قهرمانی بر ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای است. در بسیاری از موارد، پیروزی در مسابقات و کسب رتبه و مدال، به هدفی برتر از اصول اخلاقی بدل شده است؛ تا جایی که تخلفات، تقلب‌ها، رفتارهای خشونت‌آمیز یا ضداخلاقی از سوی برخی ورزشکاران، مربیان یا مدیران نادیده گرفته می‌شود یا حتی به طور ضمنی تأیید می‌گردد.



چنین و وضعیتی موجب تضعیف الگوهای تربیتی در ورزش و انتقال ارزش‌های مخدوش به نسل جوان شده است (Charway et al., 2024). در کنار این مسائل، تعارض منافع در ساختارهای اداری و فنی ورزش کشور نیز به عنوان یک معضل مزمن مطرح است؛ به ویژه زمانی که افراد هم‌زمان در چند نقش تصمیم‌گیر، مجری و ذی‌نفع حضور دارند و خطوط بین منافع شخصی و سازمانی شفاف نیست. این امر فضا را برای بروز فساد، تبعیض، زد و بندهای پشت‌پرده و سوء استفاده از قدرت تسهیل کرده و فرهنگ پاسخ‌گویی را تضعیف می‌نماید. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی حاکم بر بسیاری از نهادهای ورزشی ایران، فردمحور، اقتدارگرا و تمرکزگراست؛ به طوری که مشارکت جمعی، نقدپذیری، گفت‌وگوی سازنده و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها در سطح پایینی قرار دارد. این فرهنگ اقتدارگرایانه در بلندمدت به انفعال کارکنان، ترس از ابراز نظر، و وابستگی شدید ساختارها به افراد خاص منجر شده است. یکی دیگر از موانع مهم، وجود نوعی مقاومت پنهان در برابر شفافیت و پاسخ‌گویی در میان مدیران و ذی‌نفعان در حوزه ورزش است. این مقاومت معمولاً به دلیل ترس از افشای ناکارآمدی‌ها، فشارهای رسانه‌ای یا مواجهه با نهادهای نظارتی شکل می‌گیرد و منجر به مخفی‌کاری، دستکاری اطلاعات و مقابله با تلاش‌های اصلاح‌گرایانه می‌شود. در مجموع، می‌توان گفت که چالش‌های شناسایی‌شده، زنجیره‌ای از ناکارکردها و ضعف‌های نهادی و فرهنگی را نشان می‌دهند که در تعامل با یکدیگر، مانع نهادینه سازی فرهنگ اخلاقی در سازمان‌های ورزشی کشور شده‌اند. این وضعیت، نه تنها بر کارآمدی این سازمان‌ها تأثیر منفی گذاشته، بلکه سرمایه اجتماعی، اعتماد عمومی و اعتبار حرفه‌ای ورزش ایران را نیز در معرض تهدید قرار داده است. بر این اساس، ضرورت دارد سیاست‌گذاران، مدیران و نهادهای بالادستی با درک این چالش‌ها، رویکردی سیستماتیک، پایدار و مبتنی بر تحول فرهنگی را برای بازسازی بنیان‌های اخلاقی سازمان‌های ورزشی اتخاذ کنند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موانع زیر ساختی، قانونی و نهادی، نقش بسیار مهمی در تضعیف و کند شدن فرآیند نهادینه سازی فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران دارند. یکی از چالش‌های اساسی در این زمینه، ضعف زیرساخت‌های نظارت و پایش اخلاق سازمانی است؛ به طوری که در اغلب سازمان‌های ورزشی، نظام منسجمی برای ارزیابی مداوم رفتارهای سازمانی، بررسی تخلفات اخلاقی و ارائه بازخورد سازنده به اعضا وجود ندارد. نبود نهادهای مستقل نظارتی، عدم شفافیت در فرآیندهای ارزیابی اخلاقی، و وابستگی برخی نهادهای بازرسی به ساختارهای قدرت موجود، باعث شده که فرهنگ پاسخ‌گویی در این سازمان‌ها توسعه پیدا نکند (Febrian & Solihin, 2024). همچنین، فقدان نظام آموزش مستمر اخلاق حرفه‌ای برای گروه‌های مختلف فعال در عرصه ورزش، از جمله مدیران، مربیان، داوران، ورزشکاران و کارکنان اداری، سبب شده تا اصول اخلاقی در عمل به صورت نهادینه و فراگیر دنبال نشود. این در حالی است که در نظام‌های ورزشی پیشرو، آموزش اخلاق حرفه‌ای جزو اجزای اصلی توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود و به صورت ساختارمند، مرحله‌ای و کاربردی اجرا می‌گردد. از دیگر موانع مهم، فقدان نظام انگیزشی و ارزیابی اخلاق محور در ساختارهای ورزشی کشور است. به این معنا که هیچ‌گونه مکانیزم مشخصی برای تشویق رفتارهای اخلاقی یا ارزیابی افراد بر اساس شاخص‌های اخلاق سازمانی وجود ندارد. در نتیجه، عملکردها صرفاً بر اساس نتایج فنی، مالی یا مدیریتی سنجیده می‌شود و نه تنها انگیزه‌ای برای پایبندی به اخلاق ایجاد نمی‌شود، بلکه در بسیاری از موارد، رفتارهای غیراخلاقی برای رسیدن به اهداف سازمانی مورد چشم‌پوشی یا حتی حمایت قرار می‌گیرند. نقص در قوانین و مقررات اخلاقی سازمان‌های ورزشی نیز از دیگر موانعی است که یافته‌ها بر آن تأکید دارند. اغلب سازمان‌ها فاقد آیین‌نامه‌های مشخص، مدون و اجرایی برای تعیین، پیگیری و مجازات تخلفات اخلاقی هستند و همین موضوع موجب شده تا مرز میان رفتار قابل قبول و ناپذیرفتنی به صورت شفاف تعریف نشده باشد. همچنین، یکی از موانع نرم‌افزاری اما تأثیرگذار، ضعف فرهنگ سازمانی در نهادینه سازی اخلاق است. فرهنگ غالب در بسیاری از سازمان‌های ورزشی، مبتنی بر رقابت‌های ناسالم، شخص‌گرایی، محافظه‌کاری و تساهل در برابر تخلفات است؛ فرهنگی که عملاً با اصول اخلاق حرفه‌ای تعارض دارد. در چنین بستری، حتی افراد با گرایش‌های اخلاق‌مدار نیز دچار تعارض ارزشی می‌شوند و در نهایت، یا سازگار می‌شوند یا حذف. در نهایت، ضعف در ساختار منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، از جمله ناکارآمدی در جذب، تربیت، نگهداشت و ارتقاء نیروی انسانی اخلاق‌مدار، یکی از چالش‌های زیرساختی کلیدی است که موجب شده

منابع انسانی به جای ایفای نقش به عنوان حاملان و تقویت کنندگان فرهنگ اخلاقی، خود در معرض آسیب‌ها و تخریب ارزش‌ها قرار گیرند. این ضعف در سطح مدیریتی و کارشناسی به وضوح دیده می‌شود و نشانه‌هایی چون نبود مسیر پیشرفت شغلی شفاف، عدم توجه به آموزش‌های اخلاقی در فرآیندهای جذب و ارزیابی، و رهاشدگی منابع انسانی در مسیر حرفه‌ای خود، بارزترین نمودهای آن هستند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که رفع این موانع نیازمند نگاهی کل‌نگر، ساختارمحور و سیاست‌زده‌زدایی شده است تا اخلاق به عنوان یک رکن حیاتی در حکمرانی ورزشی نهادینه شود (Fuller, 2024).

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برای تقویت و نهادینه سازی فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران، مجموعه‌ای از راهبردهای ساختاری، آموزشی، نظارتی، فرهنگی و بین‌المللی باید به صورت هماهنگ و سیستمی طراحی و اجرا شود. در سطح کلان، استقرار حکمرانی اخلاقی در مدیریت ورزش کشور یک ضرورت بنیادین تلقی می‌شود؛ به این معنا که اصول اخلاق باید از سطح شعار و توصیه خارج شده و به یکی از ارکان اصلی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد در نهادهای بالادستی مانند وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها تبدیل شود. این نوع حکمرانی مستلزم بازتعریف جایگاه اخلاق در ساختار اداری، تدوین استانداردهای الزام‌آور اخلاقی، شفاف سازی مسئولیت‌ها و ایجاد نهادهای مستقل نظارت اخلاقی است. در ادامه این مسیر، یکپارچه سازی نظام اخلاقی بین سازمان‌های مختلف ورزشی کشور نیز اهمیت دارد؛ چرا که تشتت در سیاست‌های اخلاقی، نبود وحدت رویه در برخورد با تخلفات، و تفاوت نگاه‌ها میان سازمان‌های دولتی، نیمه‌دولتی و خصوصی، مانع از تثبیت یک هویت اخلاقی مشترک در ورزش ایران شده است. از سوی دیگر، یافته‌ها نشان می‌دهد که نظام‌مند کردن آموزش اخلاق در تمامی سطوح ورزش، یکی از کارآمدترین راهبردها برای توسعه پایدار فرهنگ اخلاقی است. آموزش‌های مقطعی، مناسبی یا صرفاً تئوریک کارایی لازم را ندارند و باید آموزش اخلاق در قالب یک نظام پیوسته، مرحله‌بندی شده، کاربردی و بومی سازی شده برای گروه‌های مختلف (ورزشکاران، داوران، مربیان، مدیران) طراحی و اجرا شود. در همین راستا، بومی سازی آموزش اخلاق در ساختار باشگاهی و فدراسیونی نیز از راهبردهای حیاتی به شمار می‌رود؛ چرا که با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی بین نهادهای ورزشی، نمی‌توان از یک الگوی واحد برای همه استفاده کرد. هر فدراسیون و باشگاه باید متناسب با نوع ورزش، گروه هدف، سطح فعالیت و شرایط بومی خود، بسته‌های اخلاقی اختصاصی و قابل اجرا تهیه کند. از دیگر الزامات مهم، طراحی نظام مدیریت بحران‌های اخلاقی در سازمان‌های ورزشی است. با توجه به افزایش موارد تخلف، تبانی، دوپینگ، خشونت کلامی و رفتاری در برخی عرصه‌های ورزشی، لازم است سازمان‌های ورزشی دارای ساختار مشخص و فرآیندهای از پیش تعیین شده برای واکنش سریع، مؤثر و متناسب با این بحران‌ها باشند تا ضمن صیانت از ارزش‌های اخلاقی، از گسترش بحران به سایر بخش‌ها جلوگیری شود. در همین چارچوب، تنظیم رابطه اخلاق با ساختار مالی و حمایتی سازمان‌های ورزشی نیز اهمیت مضاعف دارد. وقتی حمایت مالی یا تشویق سازمانی صرفاً براساس نتایج قهرمانی یا عملکرد فنی باشد، رفتارهای اخلاقی در حاشیه قرار می‌گیرند. اما در صورت گره‌زدن شاخص‌های اخلاقی به ساختارهای مالی (پاداش‌ها، حمایت‌ها، رتبه‌بندی‌ها)، انگیزه برای رفتار اخلاقی نیز افزایش خواهد یافت. همچنین یافته‌ها نشان داد که ارتقاء نقش نهادهای بالادستی در نظارت بر اخلاق سازمانی ورزش، یکی از شروط اصلی موفقیت راهبردهاست. وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و سایر نهادهای ناظر باید از نقش نمادین خارج شده و با ایجاد ساختارهای نظارت تخصصی، اجرای آیین‌نامه‌های اخلاقی و پایش مستمر رفتارهای سازمانی، فضای جدی‌تری برای پایبندی به اخلاق ایجاد کنند. تعامل بین‌المللی سازمان‌های ورزشی ایران در حوزه اخلاق نیز راهبردی ضروری است؛ زیرا استفاده از تجارب جهانی، هم‌سویی با استانداردهای بین‌المللی، و تبادل دانش میان کشورها، به ارتقاء کیفیت نظام اخلاقی ورزش ایران کمک خواهد کرد. در نهایت، توسعه رسانه اخلاق‌محور در حوزه ورزش نیز می‌تواند به عنوان یک راهبرد مکمل، نقش کلیدی در ترویج گفتمان اخلاقی، آموزش غیررسمی مخاطبان، پاسخ‌گو نگه داشتن مسئولان ورزشی و شکل‌دهی به افکار عمومی ایفا کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تحقق این راهبردها، مستلزم اراده سیاسی، تعهد مدیریتی، مشارکت جمعی و تخصیص منابع کافی است تا فرهنگ اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران از سطح مفهومی به عمل نهادینه شده تبدیل شود.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نهادهای سازنده فرهنگی سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند پیامدهای بسیار گسترده و چندبعدی در سطوح سازمانی، ملی و حتی بین‌المللی داشته باشد. نخستین و بنیادی‌ترین پیامد، ارتقای اعتماد و انسجام در ساختارهای سازمانی ورزشی است. در فضایی که اصول اخلاقی بر فرآیندهای اداری، فنی و مدیریتی حاکم باشد، کارکنان، ورزشکاران و سایر ذینفعان احساس تعلق و امنیت بیشتری می‌کنند، همکاری‌های درون‌سازمانی تقویت می‌شود و فضای بی‌اعتمادی و رقابت‌های ناسالم جای خود را به هم‌افزایی و شفافیت می‌دهد. این اعتماد داخلی می‌تواند زمینه‌ساز بهبود روابط با افکار عمومی، رسانه‌ها و نهادهای ناظر نیز باشد. در همین راستا، یکی از مهم‌ترین دستاوردهای نهادهای سازنده فرهنگی اخلاقی، کاهش فساد مالی، اداری و تبانی در سیستم‌های ورزشی ایران است. فساد در ورزش، نه تنها اعتماد عمومی را خدشه‌دار می‌کند، بلکه کیفیت رقابت‌ها، عدالت در توزیع منابع و اعتبار نهادهای ورزشی را نیز تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد. استقرار سازوکارهای اخلاق‌مدار می‌تواند به شفاف‌سازی مالی، پیشگیری از نفوذ منافع شخصی در تصمیم‌گیری‌ها و اصلاح ساختارهای ناکارآمد کمک کند. از سوی دیگر، استقرار اصول اخلاقی در فضای ورزش منجر به بهبود کیفیت مدیریت و تصمیم‌گیری تخصصی در محیط‌های ورزشی خواهد شد. زمانی که معیارهای اخلاقی در کنار شایستگی‌های حرفه‌ای قرار گیرد، تصمیم‌ها متکی بر منطق، عدالت، و مصالح بلندمدت سازمانی می‌شوند، نه منافع فردی یا فشارهای بیرونی. چنین تحولی می‌تواند در بهبود سیاست‌گذاری، ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان‌ها بسیار مؤثر باشد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که نهادهای سازنده اخلاق، باعث تقویت تعهد اخلاقی و منش پهلوانی در ورزشکاران و مربیان می‌شود. در فضای اخلاق‌مدار، ارزش‌هایی مانند احترام به حریف، بازی جوانمردانه، صداقت، فروتنی، و رعایت حقوق دیگران نه تنها آموزش داده می‌شوند بلکه به عنوان معیارهای ارزشی در نظام پاداش‌دهی، الگوسازی و ارتقاء نقش دارند. این امر می‌تواند نقش مهمی در تربیت نسلی از ورزشکاران ایفا کند که علاوه بر مهارت فنی، نماینده شایسته‌های اخلاق و فرهنگ ایرانی در میادین داخلی و بین‌المللی باشند. یکی دیگر از پیامدهای کلیدی، تحکیم اعتبار و محبوبیت سازمان‌های ورزشی نزد جامعه و رسانه‌ها است. در فضایی که شفافیت، پاسخ‌گویی، صداقت و انصاف بر رفتارهای سازمانی حاکم باشد، اعتماد عمومی نسبت به نهادهای ورزشی افزایش یافته و مشارکت اجتماعی در حمایت از برنامه‌ها، مسابقات و اقدامات ورزشی گسترش می‌یابد. همین رویکرد، زمینه‌ساز ارتقاء جایگاه بین‌المللی و دیپلماسی فرهنگی ورزش ایران خواهد بود. ورزش یکی از موثرترین ابزارهای دیپلماسی نرم است و کشورهایی که ورزش پاک، اخلاق‌مدار و حرفه‌ای دارند، از مقبولیت بالاتری در عرصه بین‌المللی برخوردارند. بر این اساس، تقویت رفتارهای اخلاقی در ورزش می‌تواند به افزایش نفوذ فرهنگی ایران در سطح جهانی کمک کند. از منظر اقتصادی نیز، استقرار فرهنگ اخلاقی منجر به پایداری مالی و جذب حمایت‌های اخلاق‌محور در ورزش ایران می‌شود؛ زیرا برندهای معتبر، نهادهای حامی و مخاطبان امروزی تمایل بیشتری به حمایت از سازمان‌هایی دارند که مسئولیت اجتماعی، شفافیت و ارزش‌های اخلاقی را در اولویت قرار داده‌اند. در نهایت، مجموعه این پیامدها منجر به نهادهای سازنده حکمرانی اخلاقی و پاسخ‌گویی در ورزش کشور خواهد شد؛ به این معنا که اخلاق به عنوان یک اصل کلیدی در کنار کارآمدی، شفافیت، و توسعه پایدار قرار می‌گیرد و ساختارهای ورزشی به جای اداره موقت یا سیاسی، به نهادهایی پاسخ‌گو، قانون‌محور و اخلاق‌مدار تبدیل می‌شوند. چنین تحولی نه تنها اثربخشی داخلی این سازمان‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه اعتماد بین‌المللی به نظام ورزشی کشور را نیز ارتقاء می‌بخشد. به طور کلی، پیامدهای مثبت استقرار فرهنگ اخلاقی در ورزش ایران، فراتر از سطح سازمانی است و می‌تواند بر هویت ملی، سلامت اجتماعی، اقتصاد ورزشی و اعتبار جهانی کشور نیز اثرگذار باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که الگوی فرهنگ سازمانی اخلاقی در سازمان‌های ورزشی ایران نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه یک نیاز بنیادین برای توسعه پایدار، اعتماد سازی اجتماعی و ارتقاء جایگاه ورزش کشور در سطح ملی و بین‌المللی است. چالش‌هایی همچون ضعف در شایسته‌سالاری، فقدان الگوهای اخلاق‌مدار، و غلبه نگاه نتیجه‌گرا، همراه با موانعی مانند نبود نظام آموزش اخلاق، نقص در قوانین و ضعف نظارت، نشان‌دهنده کاستی‌های عمیق ساختاری و فرهنگی هستند که مانع تحقق رفتارهای اخلاقی در سازمان‌های ورزشی می‌شوند. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود که

راهبردهایی نظیر استقرار حکمرانی اخلاقی در ساختار ورزش کشور، یکپارچه‌سازی سیاست‌های اخلاقی، تقویت آموزش‌های بومی‌سازی‌شده، ایجاد نظام مدیریت بحران اخلاقی و بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌ها و تعاملات بین‌المللی در اولویت سیاست‌گذاران و مدیران قرار گیرد. همچنین لازم است نهادهای بالادستی مانند وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، نقش فعال‌تر و نظارتی‌تری در زمینه ارتقاء فرهنگ اخلاقی ایفا کرده و از طریق تدوین دستورالعمل‌های الزام‌آور، شاخص‌های سنجش اخلاق سازمانی و نظام پاداش‌دهی متناسب با رفتارهای اخلاق‌مدار، زمینه‌ساز تحول فرهنگی در عرصه ورزش کشور شوند. در نهایت، تأکید بر اخلاق در مدیریت ورزشی نه تنها موجب بهبود کارکرد سازمان‌ها و کاهش فساد می‌شود، بلکه می‌تواند بستری برای تربیت نسلی از ورزشکاران اخلاق‌مدار، ارتقاء اعتبار ملی و افزایش سرمایه اجتماعی ورزش در ایران فراهم آورد. از نظر نظری، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ضعف شایسته‌سالاری، تعارض منافع، غلبه نتیجه‌گرایی و فرهنگ اقتدارگرایی سازمانی، نه به صورت مجزا، بلکه در قالب یک شبکه علی به بازتولید بی‌اخلاقی سازمانی منجر می‌شوند. این الگو می‌تواند به عنوان یک چارچوب مفهومی بومی برای تحلیل اخلاق سازمانی در ورزش کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار گیرد و نشان می‌دهد که انتقال مستقیم مدل‌های اخلاقی کشورهای پیشرفته بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی، سیاسی و نهادی، اثربخشی محدودی خواهد داشت. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با ارائه یک الگوی زمینه‌مند، به غنای نظری مطالعات اخلاق سازمانی و مدیریت ورزشی می‌افزاید.

در سطح کاربردی، یافته‌ها امکان اولویت‌بندی راهبردها را بر اساس شواهد تجربی فراهم می‌سازد. در اولویت نخست، اصلاح ساختارهای حکمرانی و تصمیم‌گیری قرار دارد؛ زیرا داده‌ها نشان داد که بدون تفکیک منافع سیاسی، اقتصادی و فنی و بدون استقرار سازوکارهای پاسخ‌گویی، سایر مداخلات اخلاقی اثرگذاری پایداری نخواهند داشت. در اولویت دوم، بازطراحی نظام منابع انسانی و آموزش اخلاق حرفه‌ای قرار می‌گیرد؛ به گونه‌ای که اخلاق به عنوان یک معیار رسمی در جذب، ارتقاء، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی نهادینه شود. در اولویت سوم، توسعه نظام‌های نظارت مستقل و شفاف، از جمله سازوکارهای گزارش‌دهی امن و مدیریت بحران‌های اخلاقی، اهمیت می‌یابد؛ زیرا یافته‌ها نشان داد که نبود پیامد واقعی برای رفتارهای غیراخلاقی، یکی از عوامل اصلی تداوم آن‌هاست. در نهایت، راهبردهای مکمل نظیر بومی‌سازی آموزش اخلاق، تعاملات بین‌المللی و توسعه رسانه اخلاق‌محور، در صورتی اثربخش خواهند بود که بر این زیرساخت‌های اصلی استوار شوند.

از منظر پیامدها، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی اخلاقی می‌تواند به بازسازی اعتماد سازمانی، کاهش فساد، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و ارتقاء سرمایه اجتماعی ورزش ایران منجر شود. این پیامدها صرفاً نتایج اجرایی نیستند، بلکه نشان‌دهنده نقش اخلاق به عنوان یک متغیر کلیدی در پایداری سازمانی و حکمرانی مطلوب در ورزش هستند. بدین معنا، اخلاق سازمانی نه یک هزینه یا مانع عملکرد، بلکه یک منبع راهبردی برای افزایش مشروعیت، کارآمدی و اعتبار ملی و بین‌المللی سازمان‌های ورزشی تلقی می‌شود.

با وجود این دستاوردها، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نخست، داده‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان و مشارکت‌کنندگان نخبه بوده و ممکن است بازتاب‌دهنده تمامی تجربیات سطوح عملیاتی ورزش نباشد. دوم، ماهیت کیفی پژوهش امکان تعمیم آماری نتایج را محدود می‌کند، هرچند عمق تحلیلی بالاتری فراهم آورده است. سوم، تمرکز پژوهش بر ساختار ورزش ایران می‌تواند مقایسه مستقیم نتایج با سایر کشورها را با محدودیت مواجه سازد.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی، به آزمون تجربی الگوی ارائه‌شده در سازمان‌های ورزشی مختلف بپردازند و نقش متغیرهایی مانند نوع ورزش، سطح رقابت (حرفه‌ای یا آماتور)، و ساختار مالکیت باشگاه‌ها را در شکل‌گیری فرهنگ اخلاقی بررسی کنند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین‌المللی می‌تواند به شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های زمینه‌ای در حکمرانی اخلاقی ورزش کمک کند. بررسی دیدگاه ورزشکاران، مربیان و کارکنان اجرایی در سطوح میانی و عملیاتی نیز می‌تواند تصویر کامل‌تری از فرآیند نهادینه‌سازی اخلاق در ورزش ارائه دهد.



در مجموع، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی اخلاقی در ورزش ایران نه یک مسئله حاشیه‌ای، بلکه یک مسئله بنیادین حکمرانی است که حل آن مستلزم هم‌زمانی تحول نظری، اصلاح ساختاری و تغییر فرهنگی است. توجه به این ابعاد می‌تواند مسیر حرکت سازمان‌های ورزشی ایران را از مدیریت واکنشی و سیاست‌زده، به سوی حکمرانی اخلاق‌محور، پایدار و پاسخ‌گو هموار سازد.

منابع

1. Alkhelaifi, M. A., & Martinez, M. A. (2022). Doping in sports and current regulations. QScience Connect, 2022 (Special Issue-Thesis).
2. Anderson, J. E. (2019). Decreasing unethical behaviors in financial institutions (Doctoral dissertation, Walden University).
3. Charway, D., & Strandbu, Å. (2024). Participation of girls and women in community sport in Ghana: Cultural and structural barriers. *International Review for the Sociology of Sport*, 59(4), 559-578.
4. Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). Analysis of Improving Organizational Culture Through Employee Engagement, Talent Management, Training and Development Human Resources. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 185-195.
5. Fuller, S. (2024). Catastrophe's Justice: A Review of Bryan S. Turner, *A Theory of Catastrophe*: 2023, Berlin: Walter de Gruyter. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 37(1), 159-167.
6. Guvendi, B., & Isim, A. T. (2019). Moral Disengagement Level of Team Athletes Depending on Unethical Behaviors They Perceived from Their Coaches. *Journal of Education and Learning*, 8(4), 83-92.
7. Hartmann, D. (2024). Retheorizing the Cultural Politics of Sport After a Decade of Activism, Populism, and Polarization. *Journal of Sport and Social Issues*, 01937235241249364.
8. Jaber, A., & Salimi, M. (2024). Requirements of cross-cultural management in the field of sports. *Human Resource Management in Sport*, Forthcoming publication. (Persian).
9. Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 300-311.
10. Karataş, E. Ö., & Karataş, Ö. (2022). Investigation of the Level of Susceptibility to Ethical Values of Sports High School Students. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(02), 390-390.
11. Mikkonen, M., Stenvall, J., & Lehtonen, K. (2021). The Paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of national governing bodies of sport. *Administrative Sciences*, 11(4), 141-152.
12. Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190.
13. Pourkiani, M., Sabbaghian Rad, S., & Afrozeh, A. (2022). A Thematic Analysis of Cultural Deviations in Sports Environments. *Strategic Studies on Youth and Sports*, Accepted for online publication, August 16, 2022. (Persian).
14. Pritchard, M. P., & Burton, R. (2014). Ethical failures in sport business: Directions for research. *Sport Marketing Quarterly*, 23(2), 86-99.
15. Riivari, E., & Heikkinen, S. (2022). Virtuousness in Sports Organizations: Examination of Ethical Organizational Culture and Its Virtues. *Journal of Global Sport Management*, 1-27.
16. Riivari, E., & Heikkinen, S. (2024). Virtuousness in sports organizations: Examination of ethical organizational culture and its virtues. *Journal of Global Sport Management*, 9(1), 132-158.
17. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). Research methods for sport management. Routledge.
18. Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.
19. Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.
20. Ünal, E., & Çeviker, A. (2022). The Ethical and Unethical Behaviors That Women Volleyball Players Observed on Their Coaches. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(02), 653-653.