


مدل اجرای خطمشی سوتزنی در سازمان‌های

دولتی ایران

محمد توانگر رنجبر^۱، سید مهدی الوانی^۲، حسن مهرمنش^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۰

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، دوره بیست و پنجم، شماره ۹۷.۲، اسفند ۱۴۰۱

 20/1001/1/1735501/1401/25/3/8

چکیده

تجارب موفق کشورهای توسعه‌یافته در ایجاد شفافیت و مبارزه با فساد اداری درون سازمان‌ها با جلب مشارکت عمومی از طریق سوتزنی باعث شد، مسئولین و نمایندگان جریان‌های فساد ستیز کشور، پیشنهادهایی را برای استفاده از این روش در ایران مطرح کنند. اجرای موفق چنین خطمشی‌ای مستلزم مطالعات زمینه‌ای دقیق و کافی است. لذا با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته برآمده از ادبیات موضوع پیرامون سوتزنی در ایران و بر اساس پروتکلی مشخص، ۱۶ تن از خبرگان علمی و اجرایی کشور مورد مصاحبه قرار گرفتند. بررسی توصیفی یافته‌های مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون، منجر به شناسایی ۶ مضمون فراگیر از ۳۲ مضمون سازمان دهنده در تحلیل ۲۴۶ مضمون پایه، شده است. تحلیل مضمون از جمله روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. روابط مضامین فراگیر شناسایی شده به‌عنوان عوامل اصلی تأثیرگذار بر اجرای خطمشی افشاگری در ایران، از طریق تهیه پرسشنامه و جمع‌آوری نظرات ۱۲ نفر از خبرگان در ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) تعیین شد. در انتها نیز با استفاده از الگوهای معتبر معرفی شده به‌عنوان مدل اجرای خطمشی‌های سازمانی (مدل ون هورن و ون میتر و مدل ادواردز)، مدل اجرای خطمشی سوتزنی علیه فساد در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شده است.

کلیدواژگان:

سوتزنی، مدل اجرا، سازمان، تحلیل مضمون

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. پست الکترونیک:

tavangar67@gmail.com

^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول) پست

الکترونیک: sralvani@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران پست الکترونیک:

has.mehrmanesh@iau.ctb.ir

۱- مقدمه و بیان مسئله

۱-۱- مقدمه موضوع

بسیاری از سازمان‌ها به دنبال محیط کاری ایدئال عاری از خطا و اشتباه برای خود هستند و نهایت تلاششان را برای جلوگیری از بروز خطا، اعمال غیرقانونی و غیراخلاقی انجام می‌دهند. واقعیت آن است که این امر به‌طور کامل امکان‌پذیر نیست. در واقع سازمان‌ها در پی یافتن راه‌هایی برای افزایش ابتکار و فعالیت بیشتر در کار و نیز کاهش نگرش‌های منفعلانه و رفتارهای انحرافی هستند (اینارسن و ماتیسسن^۱، ۲۰۱۰). سوت‌زنی مکانیسمی است که اعمال غیرقانونی و فعالیت‌های غیراخلاقی را در هر سازمانی شناسایی می‌کند و به‌عنوان ابزار کنترل داخلی محسوب می‌شود. سوت‌زنی در شناسایی و جلوگیری از فساد، هدر رفت منابع و تقلب می‌تواند مفید باشد. باین‌وجود، علیرغم توجه کشورهای توسعه‌یافته به موضوع سوت‌زنی در کشف مفاسد اداری، پژوهش‌های معدودی پیرامون آن در ایران انجام‌شده و قانون اختصاصی نیز برای آن وضع نشده است. سوت‌زنی به‌عنوان یک رفتار اخلاقی مطلوب، پیامدهای مثبت بالقوه‌ای برای سازمان‌ها در پی دارد، باین‌وجود بسیاری از اعضای سازمان، در مواجهه با آن منفعل می‌شوند. سوت‌زنی اقدام آسانی نیست و عوامل زیادی بر آن تأثیرگذار است. در یک سازمان هر فردی ممکن است شاهد عمل اشتباهی از سوی سایر همکاران خود باشد. دلایل مختلفی نیز وجود دارد که شخص مطلع از خطا تصمیم به افشاگری بگیرد. برای استفاده از این ظرفیت، نیاز به وضع سیاست و خط‌مشی مناسب و اجرای صحیح و موفق آن می‌باشد.

پس از درک اهمیت سوت‌زنی به‌عنوان یک روش کارآمد در مبارزه با فساد اداری و برای پیاده‌سازی آن در جامعه و سازمان‌های دولتی می‌بایست برنامه‌ریزی دقیقی داشت. خط‌مشی سوت‌زنی باید از سوی نهادهای خط‌مشی‌گذار به‌خوبی تدوین شود و با رویکردی همه‌جانبه نگر برای اجرا و پیاده‌سازی آن اقدام نمود. همه جوامع در زمینه خط‌مشی‌گذاری و نیز اجرای مؤثر و موفقیت‌آمیز آن، کم‌وبیش با موانعی مواجه‌اند (آلن و مارش^۲، ۲۰۱۰). به‌منظور بررسی ضریب موفقیت خط‌مشی‌ها در اجرا، ضروری است موانع اجرا به‌درستی شناخته شوند (رحمت‌الله، ۱۳۸۷). از طرفی هم تحقق تمامی شرایط لازم برای اجرای کامل یک خط‌مشی، امکان‌پذیر نیست و امری آرمانی، ایدئال و دور از دسترس است (لوئیس و هاگ‌وود^۳، ۱۹۹۳). در حقیقت واقعیت‌ها، اجرای سیاست‌ها را سخت می‌کند. واقعیت-

¹ Matthiesen and Einarsen

² Allan & Marsh

³ Lewis & Hogwood



هایی که با اهداف و مقررات تعیین شده برای دستیابی به آنها کاملاً متفاوت است. باین وجود تلاش برای رسیدن به حداکثر اهداف خطمشی گذار مدنظر است که این مهم در پی پیش‌بینی‌های صحیح و برنامه‌ریزی دقیق اجرایی به نتیجه خواهد رسید. لذا مطالعه بنیادین سوابق اجرای قوانین مرتبط با سوت‌زنی در دنیا، آثار علمی موجود و نظریه‌های ارائه شده داخلی و خارجی برای دستیابی به الگوی اجرای مفید و مؤثر سوت‌زنی در ایران ضروری است. مجریان قوانین، خطمشی‌ها و سیاست‌های عمومی، به الگوها و مدل‌های علمی اجرا نیاز دارند تا با استفاده از آن برای موفقیت در حصول نتایج مؤثر گام بردارند. بنابراین سؤال اصلی و اساسی پژوهش حاضر این است که "مدل مناسب اجرای خطمشی سوت‌زنی در ایران چیست؟" و برای یافتن پاسخ این سؤال، شناخت عوامل مؤثر بر سوت-زنی در ایران، معرفی موانع و راه‌حل‌های اجرایی مناسب در قالب یک مدل علمی معتبر را هدف‌گذاری کرده‌ایم.

۲- ادبیات موضوع و پیشینه

۲-۱- ادبیات نظری

افشاگری: افشاگری یک اقدام اختیاری و عامدانه است که باعث افشای اعمال نادرست در یک سازمان توسط اعضای آن سازمان برای شخص یا سازمانی می‌شود که ممکن است اقدامی انجام دهد (نیر^۱ و میسلی^۲، ۱۹۸۵).

سوت‌زنی: در همه سازمان‌ها افرادی وجود دارند که به‌نوعی خود را در قبال اشتباهات و خطاهای عمدی و غیرعمدی مدیران سازمان‌ها مسئول دانسته و نمی‌توانند از موضوعی که می‌دانند به ضرر جامعه، کارکنان و سازمان خواهد بود به‌راحتی عبور کنند و سعی می‌کنند با افشاگری کاری، مراتب را به گوش دیگران اعم از دولت، رسانه‌ها، کارکنان سازمان و جامعه برسانند که در ادبیات مدیریت به این افراد سوت زن و به این اقدام سوت‌زنی می‌گویند (مرادی، ۱۳۹۴).

خطمشی: خطمشی را مجموعه اقدامات هدف‌دار توصیف می‌کند که به‌وسیله یک یا مجموعه‌ای از بازیگران برای برخورد با مشکل یا مسئله موردتوجه در نظر گرفته شده است (اندرسون^۳، ۱۹۸۲).

اجرای خطمشی: اجرای خطمشی عبارت است از انجام یک تصمیم سیاسی عمده که معمولاً در راستای یک قانون است و درعین حال می‌تواند شکلی از دستورهای مهم اجرایی

¹ Nier

² Miceli

³ James Anderson



یا تصمیمات فضایی را نیز در برگیرد. تصمیم مذکور، مشکلات مختلف را شناسایی می‌کند تا به آن‌ها رسیدگی شود، اهداف را به منظور پیگیری تصریح می‌نماید و به روش‌های مختلف، فرآیند اجرا را ساختار بندی می‌کند (مازمانیان^۱ و ساباتیئر^۲، ۱۹۸۳).

مدل: مدل رابطه بین طرح نظری (تئوری) و کار جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌باشد. مدل‌ها مخلص از واقعیات و روابط اصلی بین اجزای پدیده‌ها می‌باشند و نمایی کلی از واقعیت را نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۷۹).

فساد اداری: تمام اشکال گوناگون انحراف از قانون با اعمال قدرت شخصی و استفاده نامشروع از مقام شغلی قابل اطلاق است (میردال^۳، ۱۹۶۸). فساد اداری به رفتار آن دسته از کارکنان بخش دولتی اطلاق می‌شود که برای منافع خصوصی خود، ضوابط پذیرفته شده را زیر پا می‌گذارند (هانینگتون^۴، ۱۳۷۰).

۲-۲- اهمیت و ضرورت خطمشی‌گذاری در حوزه سوت‌زنی:

خطمشی‌گذاری در فرایند سه مرحله‌ای تدوین، اجرا و ارزیابی محقق می‌شود. برخی صاحب‌نظران به تفصیل بیشتر، این فرایند را در شش مرحله شناخت و درک مسئله، ارجاع و طرح مسئله در سازمان‌های عمومی، تهیه و تدوین خطمشی، قانونی کردن و مشروعیت بخشی به خطمشی، ابلاغ و اجرای خطمشی و ارزیابی و کسب بازخورد از عملکرد خط-مشی تعریف کرده‌اند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳). با مفروضات فوق می‌توان گفت که فرایند خطمشی‌گذاری، مجموعه به هم پیوسته‌ای از فعالیت‌ها و اقداماتی است که با شناسایی مسائل عمومی، ایده‌ها و اولویت‌های دولت را در حالت‌های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم‌گیرنده تعیین می‌کند و بدین‌وسیله آن‌ها تعیین می‌کنند که کدام گزینه و چه وقت باید به یک اقدام عملی تبدیل شود. این فرایند پیچیده حاصل چهار گروه متغیر است که عبارت‌اند از: حوادث و رویدادهای عمومی، بازیگران از جمله بازیگران رسمی (قوای سه‌گانه)، احزاب و گروه‌های ذینفع و مجریان خطمشی‌ها (دانش‌فرد، ۱۳۹۲). تدوین موفقیت‌آمیز، اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی را تضمین نمی‌کند. همیشه انجام دادن کار از بیان آنچه باید انجام شود مشکل‌تر است. اجرای خطمشی پس از شکل‌گیری آن می‌آید و این دو مرحله، روابط درهم‌تنیده‌ای دارند. لذا در اجرا با موضوعاتی روبرو می‌شویم که قبل از وضع خطمشی نیز با آن برخورد کرده‌ایم؛ بنابراین، وضع هر نوع خطمشی مناسبی در حوزه سوت‌زنی اعم از قانون، سیاست کلی، دستورالعمل، بخشنامه و ...،

¹ Mazmanian

² Sabatier

Myrdal^۳

Hanington^۴

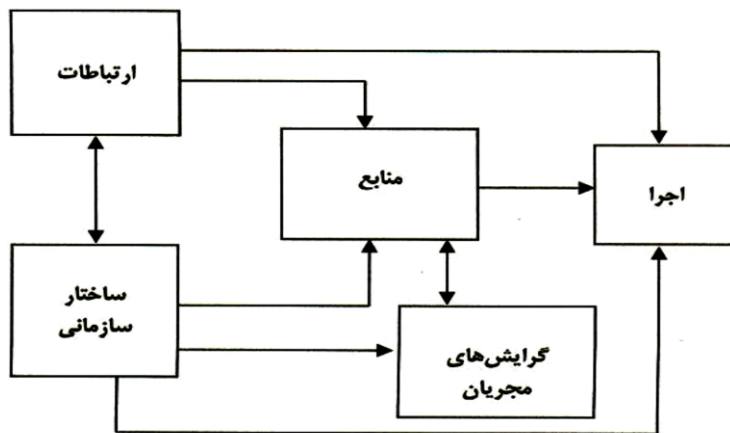


مستلزم توجه کافی به عوامل مؤثر بر آن (خاص شرایط ایران) در مرحله تدوین و اجرا است.

۳-۲- برخی از مدل های شناخته شده در اجرای خط مشی ها:

مراجعه به سوابق علمی و نتایج پژوهش های معتبر بین المللی در زمینه شناخت مرحله اجرا و پیاده سازی خط مشی ها، برای انتخاب راه حل ها و الگوهای مناسب و بهینه ضروری است. از این رو، با مطالعه انواع مدل های اجرای خط مشی انتشار یافته در مقالات معتبر بین المللی، دو الگوی حائز شرایط بهینه نسبت به سایرین شامل مدل های ادواردز و مدل ون هورن و ون میترو به شرح ذیل انتخاب شدند.

۱. **مدل ادواردز:** در مدل ادواردز (۱۹۸۵) ارتباطات و ساختار سازمانی بر منابع لازم برای اجرا اثر می گذارند و این مجموعه عوامل به همراه گرایش ها و علایق مجریان منجر به اجرا می گردد (شکل ۱). در صورتی که گرایش های مجریان مساعد و موافق موضوع خط مشی بوده و منابع لازم فراهم باشد، می توان انتظار تحقق کارآمد اجرا را داشت. البته ساختارهای انعطاف پذیر سازمانی و سهولت ارتباطات بین عوامل اجرا لازمه اجرای موفق به شمار می آید.



شکل ۱- مدل ادواردز و همکاران در رابطه با اجرای خط مشی ها (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵)

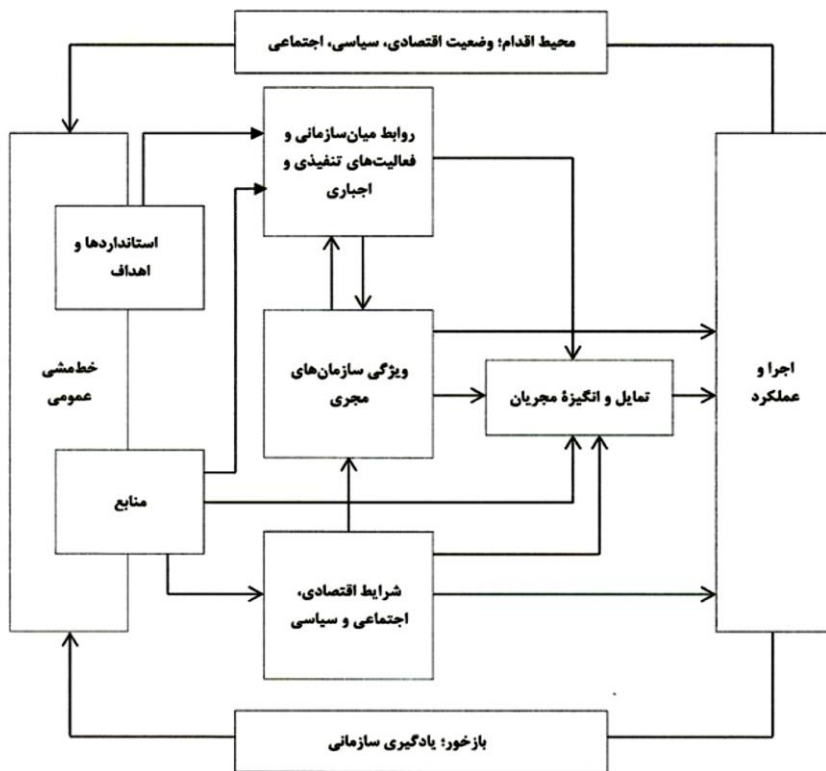
۲. **مدل ون میترو و ون هورن:** تأکید این مدل بر تمایل و انگیزه مجریان است. آنان مدلی ارائه دادند که در آن شش متغیر به شکلی پویا و مؤثر بر عملکرد نهایی خط مشی که همان پیامد خط مشی است، تأثیر می گذارند (شکل ۲). این دو اندیشمند، اجرا را

¹ Edwards

² Van Meter & Van Horn



برآیندی می‌دانند که از یک تصمیم اولیه در مورد خطمشی آغاز می‌شود: اجرای خطمشی شامل آن دسته از اقدامات انجام‌شده توسط افراد، گروه‌ها و سازمان‌های خصوصی و عمومی است که در راستای دستیابی به اهداف طرح‌شده در تصمیماتی که پیش‌تر و در مراحل قبلی اتخاذ شده‌اند، انجام می‌گیرد. ون میتر و ون هورن معتقدند که مطالعه اجرا باید به صورت طولی انجام شود و روابط شناسایی‌شده در یک نقطه زمانی، نباید به صورت علت و معلولی به سایر دوره‌های زمانی بسط داده شوند. پس می‌توان گفت که رویکرد آن‌ها، مشخصاً یک رویکرد بالا به پایین است (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵). چارچوب نظری اجرا از دیدگاه آن‌ها، از شش متغیر (۱) استانداردها و اهداف، (۲) منابع، (۳) ارتباطات و اقدامات بین سازمانی، (۴) ویژگی‌های دستگاه‌های اجرایی، (۵) وضعیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، (۶) گرایش‌های مجریان، تشکیل شده است.



شکل ۲- مدل ون میتر و ون هورن در رابطه با اجرای خطمشی (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵)



۳- روش تحقیق (تجزیه و تحلیل داده های کیفی)

به طور کلی، روش تحقیق به کار برده شده در این مطالعه کیفی^۱ است. پژوهش کیفی با توجه به ماهیت آن، مطالعه ای عمیق و همه جانبه بر روی پدیده ی مورد مطالعه یعنی "سوت زنی" را محقق می سازد. تحقیقات کیفی برای گردآوری اطلاعات، متکی بر منابع دسته اول هستند. ویژگی مشترک انواع مختلف این تحقیقات، تحلیل داده های بدون ساختار می باشد که هدف آن شناسایی، طبقه بندی و استخراج مفاهیم بر اساس مطالعه متون یا مبتنی بر دیدگاه خبرگان است؛ بنابراین، ابزار اصلی گردآوری داده ها در روش تحقیق کیفی **مصاحبه و مطالعات کتابخانه ای** است. مجموعه فعالیت هایی نظیر مشاهده، مصاحبه و شرکت گسترده در فعالیت های پژوهشی، هر کدام به نحوی محقق را در کسب اطلاعات دست اول، درباره موضوع مورد تحقیق یاری می دهند. بدین ترتیب، در پژوهش حاضر از اطلاعات جمع آوری شده، توصیف های تحلیلی، ادراکی و طبقه بندی شده برای دستیابی به دنبال اهداف ذیل تلاش کرده ایم:

الف- شناسایی عوامل و مؤلفه های تأثیرگذار بر اجرای خط مشی افشاگری علیه فساد اداری در سازمان های دولتی ایران،
ب- طراحی مدل بر اساس دانش موجود در الگوهای شناخته شده همراه با نوآوری و خلاقیت محقق،
با توجه به اینکه شیوه مناسب برای گردآوری داده های تحقیق، مطالعه متن (متن اسناد کتابخانه ای و متن مصاحبه ها) است، روش تحلیل مضمون به عنوان استراتژی مورد استفاده قرار گرفت.

۱- تحلیل مضمون

این راهبرد روش تحقیق، یکی از قوی ترین روش هایی است که می تواند قطعات گسسته و پراکنده واقعیت اجتماعی را به روشی نظام مند در کنار یکدیگر سازمان دهد و تصویری جامع از آن ارائه کند. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است که داده های پراکنده و گوناگون را به داده های غنی و تفصیلی تبدیل می کند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۳). مضمون، الگویی است که در داده ها یافت می شود و حداقل معنی و مفهوم الگوی مجموعه ای از داده ها را نشان می دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در نهایت شبکه مضمون ها بر اساس روشی مشخص و نظام مند به سه دسته الف: مضمون های پایه

¹ Qualitative research



(شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، ب: مضمون‌های سازمان دهنده (مقولات ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) ج: مضمون‌های فراگیر (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان کل) تقسیم بنده شده‌اند؛ سپس برآیند این مضمون‌ها به‌صورت نقشه شبکه وب رسم می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۳).

۲- جامعه آماری:

تلاش شد به بخش قابل‌توجهی از مدیران ارشد حوزه مبارزه با فساد در وزارتخانه‌های دولتی مراجعه شود اما به علت عدم دسترسی به تمامی اعضا و متخصصان مرتبط با برنامه‌های مبارزه با فساد در کشور در این تحقیق از رویکرد نمونه‌گیری غیر احتمالی و با شیوه گلوله برفی استفاده شد. با این حال برخی از مدیران کل وزارتخانه‌های نفت، نیرو، اقتصاد و دارایی و اطلاعات همراه با برخی از مدیران ستاد مبارزه با مفاسد اقتصادی نهاد ریاست جمهوری و سازمان بازرسی کل کشور جزو مصاحبه‌شوندگان می‌باشند. در این تحقیق ۱۶ مصاحبه هدفمند به شیوه نیمه ساختاریافته انجام شد. همه مصاحبه‌شوندگان دارای مدارج بالای دانشگاهی بوده و مستقیماً با موضوعات پژوهشی و اجرایی حوزه مبارزه با مفاسد اداری و اقتصادی در ارتباط بوده‌اند. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، مؤلفه‌ها و مفاهیم نهفته در متون به روش لغت کاوی و معنا کاوی به‌صورت ترکیبی استخراج شده‌اند. در این مرحله چندین بار داده‌های موردنظر مرور شدند و از زوایای گوناگون روی آن‌ها دقت شد.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- یافته‌های تحقیق (تحلیل داده‌ها):

مبتنی بر روش پژوهش، در مرحله اول مضمون‌های پایه از مصاحبه‌ها استخراج شد که در این راستا ۲۴۶ مضمون پایه از نکات کلیدی متن‌ها شناسایی شد. در مرحله بعد مبتنی بر مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه، ۳۲ مضمون سازمان دهنده توصیف‌شده است (جدول ۱). در مرحله بعد مبتنی بر مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های سازمان دهنده، ۶ مضمون فراگیر توصیف‌شده است که در قالب جدول ۲ به همراه ۳۲ مضمون سازمان دهنده آورده شده‌اند.



جدول ۱- یافته‌های حاصل تلخیص مضمون‌ها پایه به‌عنوان مضامین
به‌عنوان مضامین سازمان دهنده

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تشبیت سازمان‌دهی کلان مدیریت افشاگری	مدیریت رقابت مخرب بین سازمان‌های نظارتی
	کنترل شرایط و پایداری اجرا
	انتخاب و معرفی مجری واحد
	ضرورت سازمان‌دهی اولیه افشاگری‌ها بر اساس مأموریت سازمان‌ها
	ضرورت ارتقاء هماهنگی بین سازمانی
	لزوم هماهنگی سازمان‌ها در انتخاب روش‌های اجرا
	توجه به هماهنگی کامل مدیریت موضوع در تمامی سطوح
	ضرورت سازمان‌دهی اولیه افشاگری‌ها
	زمینه‌سازی حضور پررنگ مردم در اجرا
	جلوگیری از موازی کاری سازمان‌ها
تبیین حوزه‌های مأموریتی نهادهای درگیر	تفکیک نقش‌ها و نهادهای اصلی
	تبیین نقش هر یک از سازمان‌ها
	توجه به جایگاه ذینفعان سازمان‌ها
	عدم محدودسازی سوت زنی به درون سازمان‌ها
	توجه به صلاحیت رسیدگی‌کنندگان به سوت زنی‌ها
	پرهیز از تعدد مراجع دریافت‌کننده گزارش سوت زنی
	تناسب تصمیمات با نوع سازمان
	ارائه اطلاعات صحیح و واقعی به خط‌مشی‌گذاران
	بازنگری مستمر و پویای فرآیندهای اجرا
	مقابله با بخشی‌نگری در اشتراک‌گذاری اطلاعات سازمانی
به‌روز بودن نظام مدیریت و گردش اطلاعات	ساختاربندی اطلاعات افشاگرانه دریافتی
	اشتراک‌گذاری اطلاعات بین سازمان‌های نظارتی و غیر نظارتی
	استفاده از ظرفیت‌های قانونی موجود
	تخصیص اختیارات قانونی لازم و کافی
پشتیبانی نظام خط‌مشی‌گذاری منسجم و به‌روز	روزآمدی و انسجام در خط‌مشی‌گذاری
	ارتقاء هماهنگی‌های درون و برون‌سازمانی
	جلوگیری از رقابت‌های مخرب سازمانی
تشبیت هماهنگی‌های درون و برون‌سازمانی	هماهنگی‌های سطح کلان در قانون‌گذاری و اجرا
	توجه به همگرایی دستگاه‌های مجری
	شفاف‌سازی ارتباطات سازمانی
	تقویت ارتباطات بین سازمانی
هم‌افزایی و انسجام‌بخشی به ارتباطات سازمانی	توجه به روابط درون‌سازمانی
	بهره‌گیری از بازرسان داخلی شرکت‌ها
	توجه به همگرایی دستگاه‌های متولی



تعریف واحد از افشاگری	قانون گذاری آگاهانه
تأکید بر اختیاری و عامدانه بودن افشاگری	
هدف گذاری افشاگری برای اصلاح سیستم	
تفاوت افشاگری با امر به معروف	
تناسب جرم با افشاگری	
همخوانی با سایر قوانین	
ضرورت جامعیت قانون افشاگری	
قلمرو سوت زنی در ابعاد جامعه	
اقتدار قوه قضائیه به عنوان مرجع رسیدگی کننده	
توجه به کوچک سازی دولت	
ترسیم نقشه راه قانونی	
تأمین بسترهای قانونی	
اصلاح فرآیندهای معیوب قضایی	
در نظر گرفتن اصل تعارض منافع	
اجتناب از برپایی سازمان های جدید	
وضع قوانین و دستورالعمل های اجرایی مناسب	خلاقیت و نوآوری در شیوه ها
توجه به رویکردهای جدید سازمانی	
ارزش گذاری عملکرد	
توجه به بهره‌وری	
نگرش حرفه‌ای به افشاگری	
ارتقاء پیش‌رونده سیاست‌های حمایتی	نگرش مدیریت به کارآمدی افشاگری
ارتقاء روحیه خودباوری و جامعه باوری	
پرهیز از سیاه نمایی و بزرگ جلوه دادن دستاوردها	
توجه به عدم باور مدیران به کارآمدی افشاگری	
باورمندی به کارآمدی افشاگری	شناسایی و ارزیابی افشاگر
توجه به سابقه عوام‌فریبی در افشاگری‌ها	
تشخیص شعار گویی افشاگر	
تشخیص بزرگنمایی مسائل توسط افشاگران	
نزدیکی افشاگر و افشاشده به سطوح قدرت	
اصالت دسترسی افشاگر به اطلاعات سوت زنی	
ارزیابی نسبت افشاگر با اطلاعات افشا	
ضرورت شناخت هویت افشاگران	
مسئولیت پذیری افشاگر	
سطح وظیفه مداری افشاگر	
توجه به تفاوت سیاست‌های حمایتی افشاگران درون و برون سازمان	طراحی الگوی حمایت و صیانت



تأمین ضمانت‌های قانونی برای افشاگران	از افشاگری
کنترل فضا سازی‌ها علیه افشاگران	
لزوم صیانت از آرامش مدیران سازمان‌ها	
اعتماد سازی برای افشاگران	
پیش‌بینی مصونیت قضائی افشاگران	
تدوین سیاست حمایتی برآورنده انگیزه‌ها	
تأمین امنیت افشاگران	
ضرورت زیرساخت‌های قانونی حامی	
دسترسی عمومی به امکان گزارشگری	برنامه‌ریزی اقدامات اجرایی افشاگری
تشخیص وظیفه و مجری آن	
پرهیز از رسیدگی عجولانه	
اجرای خوب و موفق	
شناسایی امکانات و ابزارهای اجرایی موجود	
وجود استانداردهای اجرایی برای سوت زنی	سازمان‌دهی مناسب ساختارها و سیستم‌ها
توجه به حدود ابعاد و قلمرو سازمان	
توجه به نقص سامانه‌های اطلاعاتی موجود	
یکپارچه‌سازی و تحدید سازوکارهای موجود	
توجه به عدم تناسب ساختار فعلی با اجرا	
توجه به اهمیت ساختار سازمانی	
تنوع افشاگری درون و بیرون سازمان	
تأکید بر پنهان بودن سوت زنی	
توجه به ابعاد امنیتی افشاگری	مدیریت محرمانگی اطلاعات
پیش‌بینی راه ارتباطی امن و مطمئن برای افشاگر	
تحدید انتشار جزئیات افشاگری	
طبقه‌بندی محرمانگی اطلاعات	
پرهیز از انتشار عمومی اطلاعات افشاگری	
نگهداری امن اطلاعات افشاگری	
مدیریت فضای رسانه‌ای و خبرپراکنی	
ضرورت مدیریت اطلاعات افشاگری	
لزوم تحصیل نتایج مفید و مؤثر	
اجتناب از پرونده‌سازی بدون پشتوانه	
توجه به فساد قانون‌گذاران و کارگزاران	نظارت مستمر بر اثربخشی اقدامات سوت زنی
جلوگیری از انحراف نسبت به اهداف افشاگری	
لزوم توجه به اثربخشی افشاگری	
بازطراحی منابع انسانی سازمان‌های مجری	
سهولت دسترسی و استفاده از سامانه‌های مرتبط با افشاگری	تدارک امکانات و مقدمات اجرا



فراهم آوردن زیرساخت‌های فنی	هدف گذاری اطلاعاتی صحیح
بهره‌گیری از ابزار رسانه	
دسترسی عمومی به سامانه فنی	
لزوم جذب و آموزش مجریان (تأمین نیروی انسانی متخصص)	
پیش‌بینی منابع و امکانات لازم	
در نظر گرفتن پیش‌نیازهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری اجرا	
طراحی نرم‌افزار و سامانه سوت زنی	
تأمین زیرساخت مدیریت اطلاعات	
ناتوانی در رسیدگی به انبوه داده‌ها	
هدف افشاگری، آشکارسازی نقاط پنهان	
افشاگری بیرونی متناسب با دسترسی و هدف از محیط سازمان	
تعیین حداقل کیفی و کمی گزارش سوت زنی	
ترجیح کیفیت بر کمیت افشاگری‌ها	
ارزیابی عملیاتی و محتوایی گزارش‌های فساد	
پیش‌بینی چارچوب صحیح دریافت گزارش‌های افشاگری	
جمع‌آوری اطلاعات باقابلیت رسیدگی	درک از نوع شناسی انگیزه‌ها و گرایش‌ها
دریافت اطلاعات مؤثر و قابل‌پیگیری	
ضرورت مدیریت اطلاعات سوت زنی	
عدم سو استفاده از سوت زنی	
فرم و ساختار استاندارد دریافت گزارش	
هدف‌گیری صحیح و دقیق نقطه آلودگی و فساد	
قابلیت راستی آزمایی سوت زنی	
قابلیت پذیری محاسبه پاداش سوت زنی	
استفاده از ظرفیت اجتماعی برای مبارزه با فساد	
اصالت اخلاق به‌عنوان بهترین انگیزه	
ایجاد و حفظ و افزایش انگیزه‌ها	
اصالت منافع شخصی در موضوع فساد و مبارزه با آن	
انگیزه‌های شخصی محرک اصلی افشاگری در ایران	
برتری انگیزه مادی	
تکثر انگیزه‌های سوء	
شناسایی محرک‌های انگیزشی برای سوت‌زنان	
تعدد انگیزه‌های معیوب و شخصی	
توجه به تفاوت‌های فرهنگی در نگاه به افشاگری	
انگیزه‌های شخصی در افشاگری	
توجه به فرهنگ وظیفه‌گرا	
اصلاح فرهنگ فردگرایی ایرانی‌ها	



لزوم گفتمان سازی	هدایت انگیزه‌ها
ترتیب بسته‌های فرهنگی و آموزشی	
توجه به ویژگی‌های فطری انسان	
تحریک شجاعت اخلاقی کارکنان	
معرفی فواید افشاگری	
توجه به شدت انگیزه حذف رقیب	
توجه به ظرفیت معتمدین سازمان	
تنوع انگیزه‌های سوت زنی	
ضرورت آموزش عمومی	
توجه ویژه به انگیزه‌های شخصی	
توجه به پاداش مادی در صدر اسلام	تناسب برنامه‌ها با انگیزه‌ها
تشویق از طریق پرداخت پول	
توجه به انگیزه‌های معنوی	
برآوردن همزمان انگیزه‌های مادی و معنوی	
شناخت و تفکیک انگیزه‌ها	مدیریت بازخورد برنامه‌ها
توجه به تهیه بازخورد	
اجرای اثرگذار و قوی	
تهیه بازخورد و گزارش صادقانه آن	
معرفی دستاوردهای افشاگری	
برنامه‌ریزی برای اعتمادسازی افشاگران	
اطلاع‌رسانی به افشاگران برای آگاهی از حقوقشان	
پاسخگویی و ارائه بازخورد به افشاگر	
ضرورت پیش‌بینی پاداش مناسب و کافی	
لزوم قضاوت صحیح و عادلانه در برخورد با افشاگران	
ضرورت ارائه بازخورد به افشاگر	درک تفاوت‌های جنسیتی
توجه به تأثیر تفاوت‌های جنسیتی در افشاگری	
خانم‌ها قانون‌مدارتر هستند	مدیریت تشویق و پاداش
تأمین منابع پرداخت پاداش	
انحراف از وظایف در پی پاداش مادی	
آسیب‌های پاداش مادی	
پیش‌بینی منافع سوت‌زنان	
لزوم تأمین پاداش از محل دستاوردهای افشاگری	
لزوم پرداخت پاداش افشاگری	
توجه به پاداش	
پاداش از محل دستاوردهای افشاگری	
توجه به پیچیدگی‌های جامعه امروز	



سوت زنی یک مفهوم مدرن و پیچیده	(قوه تشخیص)	
تشخیص موانع اجرای موفق		
تحقق شرایط زمینه‌ای پیش از اجرا		
توجه به ارزش‌های جامعه	درک تنوع فرهنگی، قومیتی و کاری	
جامعه‌شناسی دقیق		
توجه به فرهنگ ملی و منطقه‌ای		
توجه به اختلاف‌نظرهای اقوام		
شناسایی ابعاد فرهنگ عمومی جامعه		
شناخت فرهنگ عمومی پشتیبان	درک عمیق از گذشته و ظرفیت‌ها	
درک ظرفیت‌های فرهنگی اصیل		
شناسایی چالش‌های فرهنگی موجود		
ضرورت توجه به تفاوت‌های سازمانی		
کفایت ساختارهای موجود	درک عمیق از شرایط کنونی سازمان و جامعه	
شناخت قلمرو و ابعاد سازمان		
شناخت وضعیت ابهام و تعارض		
شناخت معایب سازوکارهای نظارتی موجود		
شناسایی کمبود زیرساخت‌ها اجرایی موجود		
عدم وجود فرهنگ پشتیبان		
مکانیسم‌های ناکارآمد فعلی در شناسایی فساد		
نگاه منفی به افشاگری در افکار عمومی		
استفاده از قانون امر به معروف		
مراجعه به سوابق مشارکت‌های مردمی		
گسترش فساد در ساختارهای غیررسمی		
لزوم مواجهه درست با فساد		
ضعف ساختاری نهادهای دولتی ایران		
انجام مطالعات حقوقی و فقهی		انجام مطالعات شناختی
انجام مطالعات در حوزه علوم انسانی مرتبط		
سوابق علمی و عملی افشاگری در دنیا		
توجه به سوابق علمی و عملی داخلی		
بهره‌گیری از نظام ارزشی غرب در حوزه اخلاق حرفه‌ای		
استفاده از تجارب کشورهای توسعه‌یافته		
ضرورت الگوبرداری از نمونه‌های موفق		
اهتمام به فرهنگ شفافیت و صراحت	درک درست از کارکرد (نقش	
افشاگری در بستر شفافیت سازمانی		
شفافیت حداکثری شرط لازم و کافی		
اولویت شفافیت		



وضع قوانین سخت در حوزه شفافیت	تکمیلی و نه درمانی)
ضرورت هدفمندی افشاگری (اثربخشی)	
نگاه ثانویه و تکمیلی به سوت زنی	
توجه به ابعاد فساد	تثبیت مفاهیم بنیادی و درک مشترک از آن
توجه به اصل اصلاح امور برای همه	
پرهیز از اعمال سلیق و نظرات شخصی	
رعایت مرزهای دینی و اخلاقی	
عدم استفاده برای مردم	
تمرکز سوت زنی بر بخش دولتی	
سوت زنی نوعی رفتار اخلاق مدارانه	
غنی کردن منشور اخلاقی سازمان ها	اصول مندی و اخلاق ورزی
تنبلی اخلاقی و مذهبی در سازمان و جامعه	
اخلاقی در بستر آموزه های اسلامی	
تکیه بر باورهای دینی مردم	
حمایت اعضای سازمان	
تقویت رویکرد نظری اخلاق اسلامی	
بازطراحی نظام ارزشی در سازمان ها	
توجه به رویکرد اخلاقی حرفه ای	
ارتقاء توان نظارت مردمی	
ایجاد آمادگی در جامعه	
تلاش برای فرهنگ سازی سوت زنی	نظام فرهنگ سازی عمومی کارآمد
فرهنگ عامه مشوق افشاگری	
ارتقاء دیدگاه جامعه نسبت به افشاگران	
تلاش برای مخفی ماندن به دلیل تبعات منفی افشاگری در فرهنگ عمومی	
تأثیرگذاری فرهنگ بومی	
ضرورت بستر سازی فرهنگی	
ضرورت اصلاح ادراک عمومی از فساد	
ضرورت آماده سازی فرهنگ عمومی	
عدم بلوغ جامعه ایرانی در مؤلفه های اجتماعی	
فرهنگ سازی از طریق آموزش های تخصصی و عمومی	
توجه به افزایش اعتماد عمومی	



جدول ۲- یافته‌های حاصل از تلخیص مضمون‌های سازمان دهنده به‌عنوان مضمون فراگیر

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تثبیت سازمان‌دهی کلان مدیریت افشاگری	رهبری یکپارچه، یکنواخت و منسجم
تبیین حوزه‌های مأموریتی نهادهای درگیر	
به‌روز بودن نظام مدیریت و گردش اطلاعات	
نظام خط‌مشی‌گذاری منسجم و به‌روز	
انسجام‌بخشی به ارتباطات سازمانی	
تثبیت هماهنگی‌های درون و برون سازمانی	
قانون‌گذاری آگاهانه	تعهد و باورمندی به افشاگری
خلاقیت و نوآوری در شیوه‌ها	
نگرش مدیریت به کارآمدی افشاگری	
شناسایی و ارزیابی افشاگر	
طراحی الگوی حمایت و صیانت از افشاگری	عمل‌گرایی در ابتکارات اجرایی
برنامه‌ریزی اقدامات افشاگری	
سازمان‌دهی مناسب ساختارها و سیستم‌ها	
مدیریت محرمانگی اطلاعات	
نظارت مستمر بر اثربخشی اقدامات سوت زنی	
تدارک امکانات و مقدمات اجرا	
هدف‌گذاری اطلاعاتی صحیح	
به‌روز بودن نظام مدیریت و گردش اطلاعات	
درک از نوع شناسی انگیزه‌ها و گرایش‌ها	
هدایت انگیزه‌ها	
تناسب برنامه‌ها با انگیزه‌ها	اهرم‌سازی انگیزه‌ها و گرایش‌های افشاگری
مدیریت بازخورد برنامه‌ها	
درک تفاوت‌های جنسیتی	
مدیریت تشویق و پاداش	
بلوغ سازمانی سازمان مجری (قوه تشخیص)	خودشناسی سازمان‌های مجری خط‌مشی افشاگری
درک تنوع فرهنگی، قومیتی و کاری در سازمان مجری	
درک عمیق از گذشته و ظرفیت‌ها	
درک عمیق از شرایط کنونی سازمان و جامعه	
انجام مطالعات شناختی	فضاسازی رشد طبیعی افشاگری در نظام نظارتی
درک درست از کارکرد (نقش تکمیلی و نه درمانی)	
تثبیت مفاهیم بنیادی و درک مشترک از آن	
اصول‌مندی و اخلاق‌ورزی	
نظام فرهنگ‌سازی عمومی کارآمد	



در انتها نیز مطابق شکل ۳، مضمون‌های فراگیر به‌عنوان مضمون‌های عالی حاکم بر متن مشخص و بر اساس ارتباط مضمون‌های سازمان دهنده با آن‌ها، در دو سطح خرد و کلان دسته‌بندی و نمودار درختی آن طراحی شده است.

۱. شناخت روابط با استفاده از ماتریس خود تعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

پس از شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای خط‌مشی افشاگری در سازمان‌های دولتی ایران، این عوامل در ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) وارد شده‌اند. به این منظور نخست پرسشنامه‌ای طراحی شد که کلیت آن مانند جدول ۴ است. در سطر و ستون اول جدول از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که نوع ارتباطات دوجه‌دویی عوامل را مشخص کنند؛ بنابراین ماتریس خودتعاملی با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شد و توسط ۱۲ نفر از خبرگان و متخصصین اجرایی حوزه مبارزه با فساد اداری تکمیل شده است (جدول ۴). حاصل جمع‌بندی نظرات خبرگان در جدول ۵ آورده شده است و بر اساس این نتایج، رابطه عوامل اصلی مدل نهایی با همدیگر مطابق شکل ۴ ترسیم شده است.

جدول ۴- درصد موافقت نظرات با نوع رابطه مؤلفه‌های اصلی

C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
V, 100%	O, 75%	V, 83%	V, 75%	V, 58%	V, 75%		C1
V, 58%	V, 67%	O, 83%	A, 67%	O, 58%			C2
V, 92%	X, 75%	A, 67%	O, 75%				C3
O, 100%	V, 92%	X, 67%					C4
O, 83%	O, 67%						C5
V, 100%							C6
							C7

علائم و حالت‌های مورداستفاده در این رابطه مفهومی به شرح زیر است:

نماد V: یعنی A منجر به Z می‌شود؛ نماد A: یعنی Z منجر به A می‌شود؛ نماد X: یعنی ارتباط دوطرفه از A به Z و برعکس.

نیست. Z و A: یعنی هیچ‌گونه ارتباطی بین O نماد

¹ Structural self-Interaction Matrix



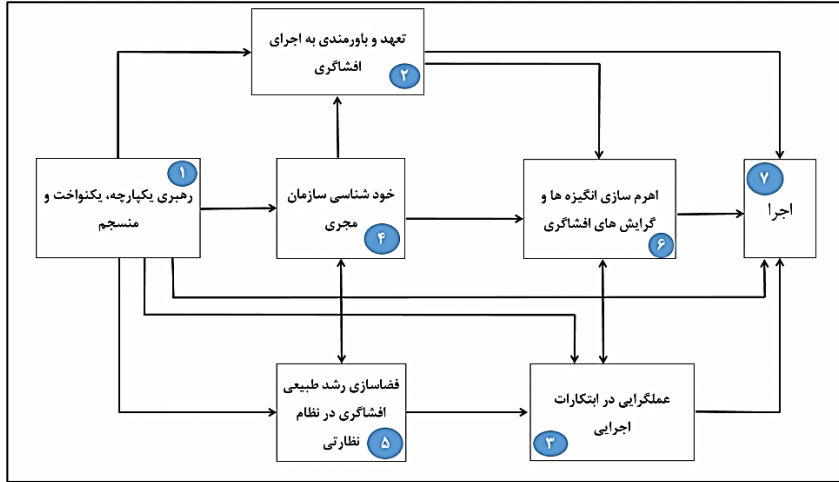
جدول ۵- ماتریس خود تعاملی ساختاری بر اساس جمع‌بندی نظرات خبرگان

C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	j	
							i	
V	O	V	V	V	V	-	رهبری یکپارچه، یکنواخت و منسجم	C1
V	V	O	A	O	-		تعهد و باورمندی به اجرای افشاگری	C2
V	X	A	O	-			عمل‌گرایی در ابتکارات اجرایی	C3
O	V	X	-				خودشناسی سازمان مجری	C4
O	O	-					فضاسازی رشد طبیعی افشاگری در نظام نظارتی	C5
V	-						اهرم سازی انگیزه‌ها و گرایش‌های افشاگری	C6
-							اجرا	C7

۲. مدل اجرای خطمشی سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی ایران:

باهداف دستیابی به مدل مناسب اجرای خطمشی سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی ایران، به مدل‌های اجرای خطمشی در منابع علمی معتبر رجوع شد. از بین مدل‌های موجود، مدل ادواردز (شکل ۱) و مدل ون‌میتز و ون‌هورن (شکل ۲) به‌طور خاص موردتوجه محقق قرار گرفته‌اند. مدل ارائه‌شده (شکل ۴) با توسعه مدل ادواردز بر مبنای پدیده سوت‌زنی ارائه‌شده است. مؤلفه‌های کلیدی مدل ون‌هورن مانند روابط سازمانی، تمایل و انگیزه مجریان و نقش ویژگی‌های سازمان مجری و همچنین کلیه مؤلفه‌های مدل ادواردز مانند منابع، ارتباطات، ساختار سازمانی و گرایش مجریان در این مدل نیز جای می‌گیرند.



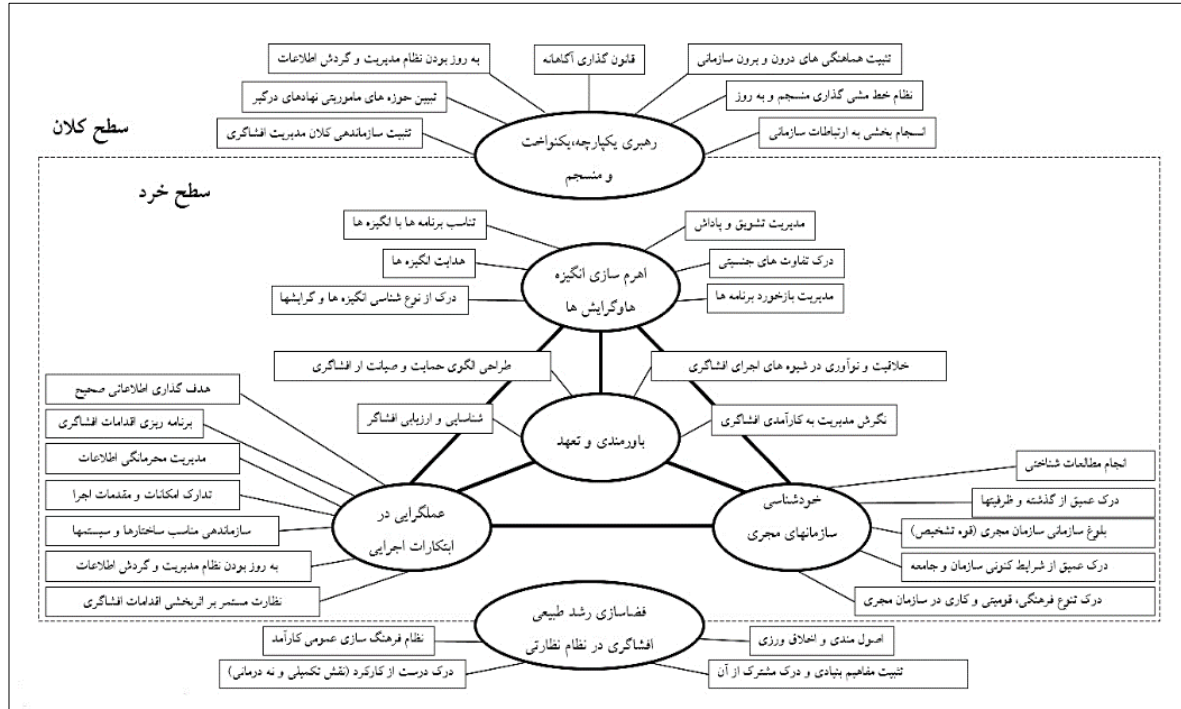


شکل ۴- مدل اجرای خط‌مشی افاشاگری در سازمان‌های دولتی ایران

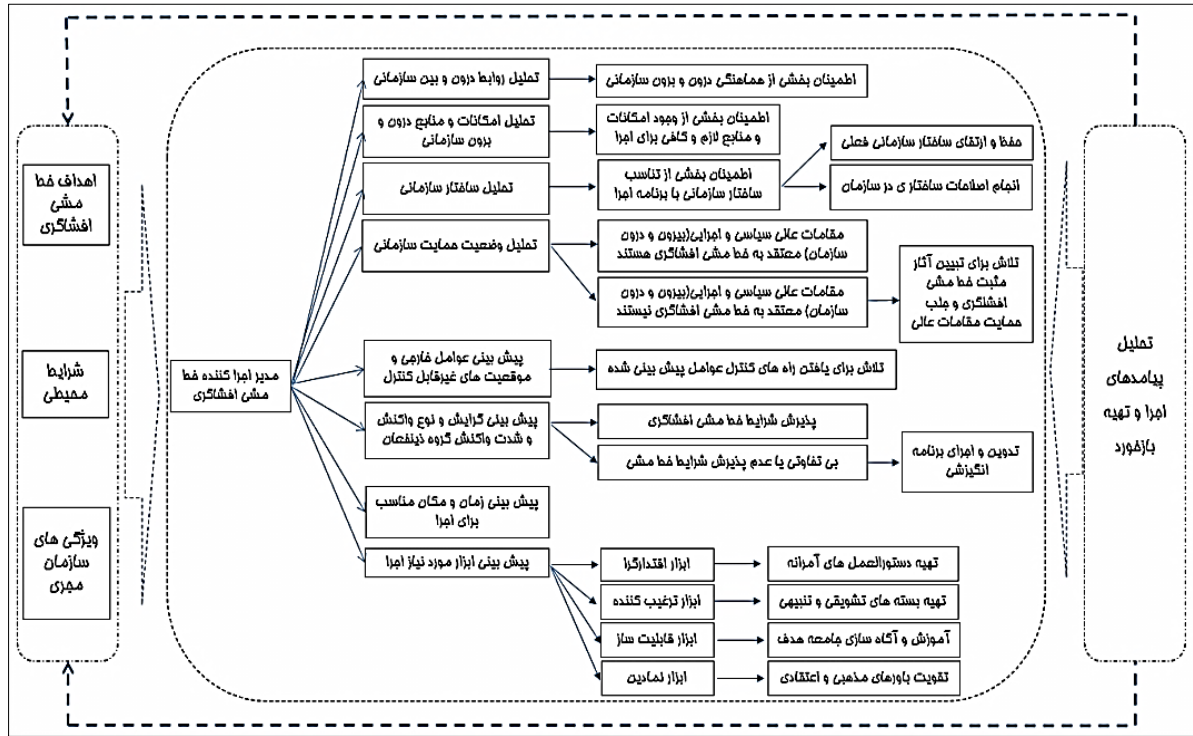
در ادامه پژوهش، مدل ترسیم‌شده برای معرفی گام‌های عملی پیشنهادی به مدیران اجرایی سازمان‌ها در پیاده‌سازی خط‌مشی سوت زنی (افاشاگری) پیشنهاد شده است (شکل ۵).



شکل ۳- نمودار درختی یا شبکه مضامین به دست آمده از یافته‌های پژوهش



۵- گام‌های عملی اجرای خط‌مشی توسط مدیران (بر مبنای محتوای کتاب "اجرای خط‌مشی عمومی: دیدگاه‌های نظری و راهکارهای عملی"، الوانی و شلوبیری، ۱۳۹۷)



۳. پایایی و روایی تحقیق

برای بررسی پایایی و روایی تحقیق از روش معرفی شده توسط کرسول (۲۰۰۲) اقدام شد. محقق پایایی پژوهش را با رعایت اقداماتی نظیر آوانگاری گفته‌های ضبط شده، آنالیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، یادداشت برداری مفصل و دقیق، ضبط صوت مصاحبه‌ها و... دنبال کرده است. برای بررسی روایی پژوهش برخی از موارد هشت راهبرد کرسول (۲۰۰۲) نظیر استفاده از داوران بیرونی، توضیح مفصل و غنی و مثلث سازی مدنظر قرار گرفت و روایی توصیفی و تفسیری بررسی شد.

روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره می‌نماید (کرسول و هیروس، ۲۰۱۹). پرسش‌های کلیدی در روایی توصیفی عبارت‌اند از: آیا رویدادی که توسط محقق گزارش شده است، واقعاً در گروه مورد مطالعه اتفاق افتاده است؟ و آیا محققان دقیقاً آنچه را که دیده و شنیده‌اند، گزارش کرده‌اند؟ محقق اکثر مصاحبه‌های خود را ضبط کرده است. سپس اطلاعات دریافت شده را به دقت پیاده‌سازی کرده و با نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA مورد تحلیل قرار داده است و از هیچ داده‌ای در این فرایند چشم‌پوشی نکرده است. همچنین هم فرایند جمع‌آوری و هم تجزیه و تحلیل توسط چند خبره آگاه مرتباً اصلاح و تعدیل شده است. روایی تفسیری به درجه‌ای که نگرش، افکار، احساسات، نیت و تجربیات مشارکت‌کننده به‌طور دقیق توسط محقق درک و گزارش می‌شود، ارتباط دارد. در این بخش، محقق از استراتژی کسب روایی بازخورد گرفتن از مشارکت‌کننده استفاده کرده است. در واقع محقق تفسیرهای خود را به مصاحبه‌شوندگان ارائه داده و زمینه‌های بد درک شده را مشخص و اصلاح کرده است.

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱. مدل پیشنهادی در این پژوهش به‌عنوان اسناد پشتیبان و مبنایی برای بررسی ابعاد مختلف پدیده افشاگری و وضع قوانین مرتبط با آن، در مجلس شورای اسلامی مورد استفاده قرار گیرد.
۲. مشکل اساسی عدم تمایل به افشاگری در ایران، تأثیر ویژگی‌های فرهنگی اقوام ایرانی است. لذا پیشنهاد می‌شود تأثیر مسائل فرهنگی بر مقوله افشاگری طی پژوهشی جداگانه مورد بررسی قرار گیرد.
۳. با عنایت به عدم وجود خط‌مشی نظام‌مند افشاگری در ایران، پیشنهاد می‌شود نظیر این مطالعه برای معرفی مدل تدوین خط‌مشی افشاگری نیز به انجام برسد.



۴. با عنایت به تعدد مدل‌های معتبر اجرای خط‌مشی معرفی‌شده در مقالات علمی، پیشنهاد می‌شود بر مبنای مدل‌های دیگر اجرا نیز پژوهش حاضر تکرار شود.
۵. با توجه به عوامل شناخته‌شده و مؤثر در اجرای خط‌مشی افشاگری در سازمان‌ها دولتی ایران، پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به پیاده‌سازی سوت‌زنی در سازمان‌ها به این عوامل توجه ویژه‌ای شود.
۶. خط‌مشی افشاگری در یک سازمان دولتی بر مبنای مدل پیشنهادی در این پژوهش پیاده‌سازی شود و پس‌از آن سطح شفافیت و کاهش فساد با قبل از اجرا مقایسه شود.
۷. آنالیز کمی مدل ارائه‌شده در وزارتخانه‌های مختلف ایران و مقایسه آن‌ها با یکدیگر.

۶- فهرست منابع

۱-۶- منابع فارسی

۱. قدسی، محمد (۱۳۷۹). نظام اداری سالم شرط توسعه لازم در ارتقای سلامت نظام اداری تهران، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، خرداد، ص ۱۶۶.
۲. الوانی، سید مهدی، سعید زرنندی و ابوذر عرب‌سرخی (۱۳۸۹). مؤلفه‌های تدوین استراتژی ملی مبارزه با فساد جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، ۳-۲۲.
۳. مرادی، علیرضا، محمدتقی ابراهیمی و فاطمه رستمی (۱۳۹۳)، سوت‌زنی؛ پدیده‌ای مهجور در سازمان‌های امروزی، نشریه گزیده مدیریت، شماره ۱۵۲، ۶۷-۸۷.
۴. یادگاری، خالد، هوشنگ امیری و اله‌کرم صالحی و حسین خنیفر (۱۴۰۰)، تأثیر محافظه‌کاری اجتماعی بر هشدار دهی حساب‌رسان؛ با تأکید بر نقش تعدیلی متغیرهای جنسیت و سن، نشریه دانش حسابرسی، سال ۲۱، شماره ۸۲، ۴۷۷-۵۰۱.
۵. صفری، محمد و مریم فتاح زیارانی (۱۳۹۷)، شناسایی، مفهوم‌سازی و تبیین فرایند سوت-زنی در سازمان (مطالعه‌ی موردی: شرکت سنگ آهن گهرزمین)، نشریه مدیریت فرهنگ‌سازمانی، سال ۱۶، شماره ۳، ۶۱۷-۶۴۳.
۶. انصاری پور، طبرسا، غلامعلی، پورعزت. (۲۰۲۱). تدوین مدل بلوغ عوامل مؤثر بر سوت‌زنی در سازمان‌ها: روش فراترکیب. مطالعات رفتار سازمانی، ۴۰(۱۰)، ۷۱-۱۰۶.
۷. فرهادی نژاد، محسن و سکینه جعفری (۱۳۹۸)، شناسایی علل سوت‌زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۷، شماره ۴، ۷۱-۸۴.



۸. عاقلی، نیک منش، شمس‌الدین، هاشم نیا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر عوامل رهبری سازمانی بر تمایل به سوت زنی (مورد مطالعه: کارکنان سیما، منظر و فضای سبز شهری شهرداری کرج). فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۵۵، ۱-۳۵.
۹. منجوقی، نرجس و ابوالقاسم نوری (۱۳۹۵). پیامدهای جسمی و عاطفی افشاگری تخلص سازمانی در پرستاران، نشریه تحقیقات علوم رفتاری، دوره ۱۴، شماره ۲، ۱۷۳-۱۷۹.
۱۰. فرهادی نژاد، جعفری. (۱۳۹۸). شناسایی علل سوت‌زنی سازمانی و دلایل عدم تمایل به سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷ (شماره ۴ (پیاپی ۲۸))، ۷۱-۸۴.
۱۱. سعیدی، فاطمه، بابک جمشیدی نوید، علی اصغر طاهرآبادی و مهرداد قنبری (۱۳۹۷)، تأثیر ویژگی‌های فردی بر تمایلات افشاگری حساب‌رسان مستقل، نشریه حسابداری سلامت، سال ۷، شماره ۲، ۴۲-۶۶.
۱۲. صفری‌شاد، فرانک، رحیمی، عباسی‌رستمی، نجیبه. (۱۳۹۷). تحلیل تأثیر اخلاق اسلامی کار بر تمایل به سوت زنی و افشاگری. اسلام و مدیریت، ۱۴ (۷)، ۱۳۵-۱۵۲.
۱۳. سهرابی، روح‌اله و پوریا تدین (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای انگیزه در افشاگری اطلاعات محیط زیستی، نشریه آموزش محیط‌زیست و توسعه پایدار، سال ۵، شماره ۳، ۹-۲۲.
۱۴. علینقیان، نسرين، علی نصراصفهانی و علی صفری (۱۳۹۵)، تأثیر عوامل ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر تمایل به افشاگری در سازمان، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۳، ۴۳۷-۴۵۸.
۱۵. جلیلود، م. نصرالهی وسطی، س. سیمین، یاسینی. (۱۳۹۶). عوامل انگیزشی تعیین‌کننده پدیده سوت‌زنی در سازمان‌های دولتی-خدماتی در ایران. مجله ایرانی مطالعات مدیریت، ۱۰ (۲)، ۳۸۵-۴۰۸.
۱۶. علینقیان، نسرين، علی نصراصفهانی و علی صفری (۱۳۹۶)، تحلیل عوامل مؤثر بر افشاگری در سازمان مورد مطالعه: بیمارستان الزهرا. نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۱، شماره ۲، ۶۹-۸۸.
۱۷. نوروژی وند، طاهره و حسن رضا زین‌آبادی (۱۳۹۷)، پدیده افشاگری سازمانی معلم در مدرسه (یافته‌های یک پژوهش پدیدارشناسی)، نشریه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۱، ۹-۳۰.
۱۸. عباسی شاهکوه، کلثوم و همکاران (۱۳۸۷)، ارائه چارچوب فرآیندی برای آینده‌نگاری مبتنی بر روش فراترکیب، نشریه علوم مدیریت ایران، شماره ۱۱، ۴۵-۷۲.



۱۹. فرهادی نژاد، محسن و فاطمه زارعی‌وش (۱۳۹۸)، تحلیل و ارزیابی اثر مزاج بر تمایل به افشاگری و نقش تعدیل‌کننده متغیرهای جمعیت‌شناختی، نشریه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۸، شماره ۴، ۲۹-۴۹.

۶-۲- منابع لاتین

1. Anvari, F., Wenzel, M., Woodyatt, L., & Haslam, S. A. (2019), the social psychology of whistleblowing: An integrated model. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 41-67.
2. Apadore, K., Chin, C. Y., Qi, M. D. C., Yan, T. M., Yu-Sinn, W. G., & Min, W. T. (2018), Factors Affecting Whistleblowing Intention: An Empirical Study. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 104-114.
3. Bardhan, P. (2017), Corruption and development: a review of issues. *Political Corruption*, 321-338.
4. Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. Rogers, A., & Horrocks, N. (2010), *Teaching adults*. McGraw-Hill Education (UK).
5. Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2019), Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 115-130.
6. Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2017), The evolution of whistleblowing studies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 787-803.
7. Desta, Y. (2006), Designing anti-corruption strategies for developing countries: A country study of Eritrea. *Journal of Developing societies*, 22(4), 421-449.
8. Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982), Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
9. Gakhar, M., & Mulla, Z. R. (2021), Whistleblowing and the 'Person-Situation' conundrum: what matters more? *Journal of Human Values*, 27(3), 247-260.
10. Génaux, M. (2004), Social sciences and the evolving concept of corruption. *Crime, law and social change*, 42(1), 13-24.
11. Ghiasi, Javad (2017), Supporting "Whistling" The most effective way to fight corruption, *Transparency and Justice Watch*. (In Persian)
12. Greene, A. D., & Latting, J. K. (2004), Whistle-blowing as a form of advocacy: Guidelines for the practitioner and organization. *Social Work*, 49(2), 219-230.



13. Transparency, I. (2020). Corruption Perceptions Index.
14. Halim, R. E., Haryanto, J. O., & Manansang, R. E. (2013), Whistleblowing System and Organization's Performance. Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper, (13-68).
15. Idris, A., & Tutumlu, A. (2021), Nigeria and Niger Republic trans-border management against arms trafficking: a whistleblowing model. *Security Journal*, 1-18.
16. Wolf, S. (2013). Assessing Eastern Europe's anti-corruption performance: views from the Council of Europe, OECD and Transparency International. In *Fighting Corruption in Eastern Europe* (pp. 19-41). Routledge.
17. Keenan, J. P. (2007), Comparing Chinese and American managers on whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(2), 85-94.
18. Leder-Luis, J. (2019). Whistleblowers, the false claims act, and the behavior of healthcare providers (No. ple1069). *Job Market Papers*.
19. Keenan, J. P., & McLain, D. L. (1992, August), WHISTLEBLOWING: A CONCEPTUALIZATION AND MODEL. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 348-352). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
20. Keenan, J. P., & McLain, D. L. (1992, August), Whistleblowing: A Conceptualization and Model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 348-352). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
21. LaFree, G., & Morris, N. (2004), Corruption as a global social problem. *Handbook of social problems: A comparative international perspective*, 600-18.
22. Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., & Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2019), 'Whistleblowing triangle': Framework and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 189-204.
23. Marshall, K. (2018), Advancing the Public Interest: Why the Model Rules Should Be Amended to Facilitate Federal Government Attorney Whistleblowing. *Geo. J. Legal Ethics*, 31, 747.
24. Martin, B. (1999), Whistleblowing and nonviolence. *Peace & Change*, 24(1), 15-28.
25. McDonald, S., & Ahern, K. (2000), The professional consequences of whistleblowing by nurses. *Journal of Professional Nursing*, 16(6), 313-321.
26. Kagiarios, D., & Wyper, A. (2018). *Protecting Whistleblowers: The Roles of Public and Private International Law*. Hart Publishing.



27. Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005), Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of business ethics*, 62(3), 277-297.
28. Everett, J., Neu, D., & Rahaman, A. S. (2007). Accounting and the global fight against corruption. *Accounting, Organizations and Society*, 32(6), 513-542.
29. Miceli, M. P., & Near, J. P. (1994), Whistleblowing: Reaping the benefits. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 65-72.
30. Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008), Whistleblowing in organizations. Psychology Press.
31. Nayir, D. Z., & Herzig, C. (2012), Value orientations as determinants of preference for external and anonymous whistleblowing. *Journal of business ethics*, 107(2), 197-213.
32. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985), Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, 4(1), 1-16.
33. King III, G. (1997). The effects of interpersonal closeness and issue seriousness on blowing the whistle. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(4), 419-436.
34. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995), Effective-whistle blowing. *Academy of management review*, 20(3), 679-708.
35. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1986). Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects. *Journal of applied psychology*, 71(1), 137.
36. Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., & Miceli, M. P. (2004), Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process? *Business Ethics Quarterly*, 219-242.
37. Nekovee, M., & Pinto, J. (2019), Modeling the impact of organization structure and whistle-blowers on intra-organizational corruption contagion. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 522, 339-349.
38. Gupta, K. P., & Chaudhary, N. S. (2017). Prioritizing the factors influencing whistle blowing intentions of teachers in higher education institutes in India. *Procedia Computer Science*, 122, 25-32.
39. Caillier, J. G. (2017). An examination of the role whistle-blowing education plays in the whistle-blowing process. *The Social Science Journal*, 54(1), 4-12.
40. Powell, M. (2020), Whistleblowing: still not an issue of social policy, but an issue for social policy. *International Journal of Sociology and Social Policy*.



41. Mesmer-Magnus, Jessica. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of business ethics*, 62(3), 277-297.
42. Previtali, P., & Cerchiello, P. (2018), The determinants of whistleblowing in public administrations: an analysis conducted in Italian health organizations, universities, and municipalities. *Public Management Review*, 20(11), 1683-1701
43. Puni, A., & Anlesinya, A. (2017), Whistleblowing propensity in power distance societies. *Journal of Global Responsibility*.
44. Puni, A., & Hilton, S. K. (2020), Power distance culture and whistleblowing intentions: the moderating effect of gender. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(2), 217-234.
45. Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: A social information processing framework. *Academy of management Review*, 28(1), 107-123.
46. Putriana, A., Hariadi, B., & Prihatiningtias, Y. W. (2018), Factors affecting intention on whistleblowing: an analysis on moderated model of whistleblowing channel. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 4(2), 125-145.

