

ارائه مدل پارادایمی مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی -

ورزشی شهرداری ها

طاهره مختابادی^۱ | زین العابدین فلاح^۲ | طاهر بهلکه^۳ | اسراء عسگری^۴

۳۱

سال پانزدهم
بهار و تابستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۸/۰۴

صص: ۴۱-۱

شاپا چاپ: ۶۳۲۸-۲۵۳۸
الکترونیکی: ۱۶۵۵-۲۷۱۷



چکیده

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل پارادایمی مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها بود. رویکرد پژوهش حاضر، کیفی است که به روش داده بنیاد (مدل سامانمند اشتراوس و کوربین) انجام شده است و از نظر هدف کاربردی به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل اساتید دانشگاهی (سابقه انجام حداقل دو پژوهش در زمینه موضوع پژوهش)، مدیران سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری ها (حداقل ۵ سال سابقه مدیریت، مراکز استان ها و داشتن مدرک دکتری) و کارکنان برجسته سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری ها (باسابقه بیش از ۱۰ سال، دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری، داشتن سوابق ورزشی و داشتن امتیاز بالا در ارزیابی های سالانه) است که به روش نمونه گیری هدفمند به روش گلوله برفی انتخاب شده اند (۱۹ نفر). الگوی مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها، متأثر از شرایط علی (باورها، هنجارهای کار و ویژگی های مدیران) است و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (شفافیت، انصاف و عدالت، الگو بودن، گزارش دهی، راهبردی و آموزش) که متأثر از شرایط زمینه ای (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ عمومی جامعه) و شرایط مداخله گر (عقاید غلط در مورد مدیریت اخلاق محور و قوانین و مقررات) است، می توان شاهد ظهور پیامدهای ورزشی، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان و رضایت مشتریان بود. باین حال نتایج پژوهش حاضر می تواند زمینه حرکت به سوی مدیریت اخلاقی را فراهم آورد و مدیران را تشویق به حرکت در این راستا کند.

کلیدواژه ها: فرهنگ سازمانی، اخلاق حرفه ای، اخلاق سازمانی، سازمان های ورزشی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: گروه تربیت بدنی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

Email: zaynalabedinfalsh@gmail.com

۳. گروه تربیت بدنی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

۴. گروه تربیت بدنی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

مقدمه

علم اخلاق دانشی است که از اصول و ارزش‌های اخلاقی بحث می‌کند؛ ارزش‌هایی که ناظر به رفتارها و صفات ارادی افراد و تمایز آن‌ها از حیث خوبی و بدی و شایستگی و ناشایستگی است (رحمانی نیا و همکاران، ۱۳۹۴). با این حال یکی از مسائلی که در سازمان‌ها نقش ویژه‌ای دارد، اخلاق است. اخلاق در سازمان‌ها، نکته کانونی رفتار سازمانی است و اخلاق‌گرایی به‌عنوان اصل مدیریت، لازمه‌ی مدیریت سازمان‌های به‌دورمانده از آن است. مدیران و کارگزاران سازمان‌ها برای به‌انجام رساندن امور سازمانی خود علاوه بر معیارهای قانونی و سازمانی، نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی دارند که آنان را در اعمال و رفتار سازمانی‌شان یاری دهد (کارملی و همکاران، ۲۰۱۷). اخلاق، صرفاً به مجموعه اعتقادات ذهنی و باورها و ارزش‌دواری‌های انتزاعی محدود نمی‌شود، بلکه فراتر از آن‌ها، نحوه خاصی از زندگی است. رفتارهای اخلاقی درواقع شیوه معینی از زیستن است. صرف توصیه افراد به خوب عمل کردن و اخلاق‌حسنة داشتن، آن‌ها را متخلق نمی‌کند. فرد باید چگونگی رعایت آن را نیز بداند. اخلاقی بودن یک سازمان، درواقع، به سبک خاصی از زندگی آن سازمان اشاره دارد. اخلاقی بودن سازمان هرگز به مجموعه باورهای اخلاقی که در منشور اخلاقی شرکت آمده محدود نمی‌شود، بلکه سازمانی اخلاقی است که زندگی آن و سبک تعامل آن با محیط و حیات گروهی اعضای آن در همه لحظه‌ها، اخلاقی باشد. شایان‌ذکر است که رعایت اخلاق حرفه‌ای از جانب افراد، چیزی جز رعایت حقوق مردم در کسب و کار نیست و مهم‌ترین حق مردم احترام اصیل و نامشروط آن‌هاست (چی و همکاران^۱، ۲۰۰۴).

ارزش‌های اخلاقی سازمان به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی تعریف شده است که تأثیر متقابل چندبعدی میان نظام‌های رسمی و غیررسمی کنترل رفتاری را نشان می‌دهد. این نظام‌های غیررسمی شامل مجموعه‌ای از باورها، هنجارها و اقداماتی است که در افراد درون یک سازمان مشترک است. علاوه براین جنبه‌های غیررسمی، ارزش‌های اخلاقی سازمان هم‌چنین می‌تواند از طریق نظام‌های رسمی‌تری مانند نظام‌های پاداش، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها نشان داده شود. هنگامی که کارکنان معتقد باشند که خط‌مشی‌ها و رویه‌ها توسط مدیران و دیگر افراد در سازمان با توجه به اخلاقیات پی‌گیری می‌شوند آنگاه ارزش‌های اخلاقی در سازمان نهادینه می‌شود. امروزه در

^۱ Chye

تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها و هنجارهای رفتاری، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان‌ها، ظهور و بروز یافته است اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها می‌تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. باین حال اخلاق کاری هم به تبع آن بنیان فکری، نگرشی و ذهنی بادوامی است که فرد را وادار به تصمیم‌گیری‌ها و اعمال خاصی در فعالیت‌های اقتصادی می‌نماید. به سخن دیگر وقتی از اخلاق کار یک جامعه سخن می‌گوییم مرادمان بخشی از فرهنگ آن جامعه است که محرک رفتارها و فعالیت‌های اقتصادی و کسب و کار است. از این رو اخلاق کار محدود به ساعات کار و شغل نمی‌گردد، بلکه تمامی رفتارهای اقتصادی شامل مصرف، پس‌انداز، سرمایه‌گذاری و کارآفرینی و... را در برمی‌گیرد (سیدی، ۱۳۸۷).

یکی از مهم‌ترین عواملی که در موفقیت سازمان‌ها نقش دارد، منابع انسانی مفید و کارآمد است. با کمک حاکمیت اخلاق حرفه‌ای، سازمان قادر است به میزان بسیار چشم‌گیری در جهت کاهش تنش‌ها و افزایش کارآمدی نیروی انسانی گام بردارد و بهره‌وری را افزایش دهد. اولین گام در دستیابی به این اهداف درک صحیح از مفهوم اخلاق و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان است (ذاکری، ۱۳۹۴). در شرایط بهره‌گیری از اخلاق خود سبب می‌گردد تا برخی فعالیت‌ها و اهداف سازمانی تحت تأثیر قرار گیرد. محیط کسب و کارهای امروزی به علت انفجار فناوری اطلاعات و ارتباطات، جهان شدن اقتصاد، بحران‌های محیطی و محلی و همچنین افزایش فشارها از سوی مشتریان و مصرف‌کنندگان سبب گردیده است تا درگیر برخی جریان‌ها از جمله بی‌اخلاقی گردد (کامیلو و کامیلو، ۲۰۱۹).

در شرایط کنونی رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی، نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشته تا در جستجوی مبنای نظری در این رابطه بوده تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. لذا یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود به کار پردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. اولین گام در دستیابی به این اهداف درک صحیح از مفهوم اخلاق و شناسایی عوامل

تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان است تا در گام‌های بعدی بر روی این عوامل مذاقه لازم صورت پذیرد (تولایی، ۱۳۸۸). با این حال جباری ماراگوش^۱ (۲۰۲۲)، درفلر و پارک^۲ (۲۰۲۲)، لاوراتا^۳ و همکاران (۲۰۲۲) و سیرگار^۴ و همکاران (۲۰۲۲) گرایش به اخلاق را از مهم‌ترین محرک‌های بهبود عملکرد و توسعه رفتارهای شهروندی در سازمان معرفی کردند. نوردایانا^۵ و همکاران (۲۰۲۲) و لی^۶ (۲۰۲۲) مدیران سازمانی را به عنوان الگو و معیار رعایت مسائل اخلاقی در سازمان عنوان کردند. درعین حال مارتینز^۷ و همکاران (۲۰۲۱)، پولارد و همکاران (۲۰۲۱)، اسچوبکر^۸ و همکاران (۲۰۲۱)، مارتینز^۹ و همکاران (۲۰۲۱)، پیس^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۱)، جیگوری^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۱)، دافرین^{۱۲} (۲۰۲۱) و صادقی و همکاران (۲۰۲۱) حرکت به سوی توسعه اخلاق سازمانی را لازمه بقاء سازمان‌ها و جلب رضایت جامعه و توسعه برند سازمانی معرفی کردند.

با این حال به واقع مطالعه حاضر تلاشی است در جهت پاسخگویی به این سؤالات که چه علل و عواملی می‌تواند بر توسعه ارزش‌های اخلاقی در میان کارکنان مؤثر واقع شود؟ نقش ارزش‌های اخلاقی در سازمان به چه صورت بوده و اولویت توجه مدیران سازمانی به منظور توسعه ارزش‌های اخلاقی در میان کارکنان می‌بایست بر روی چه شاخص یا شاخص‌هایی قرار گیرد؟ این مطالعه تلاش کرده است تا از طریق شاخص‌های شناسایی شده در مطالعات پیشین و تحلیل آن‌ها به سؤالات پژوهشی خود پاسخ گوید.

از طرفی در سال‌های اخیر که شاهد گسترده‌گی انتظارات جامعه از سازمان فرهنگی- ورزشی شهرداری تهران و افزایش تغییرات سازمانی ناشی از پیچیدگی و پویایی جامعه و انتظارات آنان هستیم، سازمان از سویی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود و از سوی

^۱ Jabbarimaraghosh

^۲ Derfler & Park

^۳ Lavorata

^۴ Siregar

^۵ Nurdyana

^۶ Li

^۷ Martínez

^۸ Schwepker

^۹ Martinez

^{۱۰} Peace

^{۱۱} Gigaure

^{۱۲} Dufrene

دیگر به منظور پیاده سازی راهبردهای خود نیازمند توسعه رفتارهای اخلاقی و مدیریت اخلاق مدار در جهت بهبود ارائه خدمات و توسعه کیفیت هستند. درعین حال ورزش شهرداری تهران به عنوان یکی از سازمان های متولی ورزش همگانی در ایجاد توسعه پایدار و به طور ویژه در حوزه فعالیت بدنی و ورزش می تواند نقش چشمگیری ایفا کند؛ اما یکی از مهم ترین شکاف ها و مشکلات موجود در این حوزه عدم توجه راهبردی به مسئله مدیریت اخلاقی در بین منابع انسانی و در برنامه های راهبردی و عملیاتی سازمان ورزش شهرداری تهران است که این شکاف و نقصان می تواند در عملکرد سازمانی این سازمان نقش چشمگیری را ایفا کند، لذا محقق با در نظر گرفتن مطالب بیان شده در پژوهش حاضر در تلاش است تا به ارائه مدل پارادایمی مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها بپردازد.

اهداف پژوهش

هدف اصلی

ارائه مدل پارادایمی مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها

هدف فرعی

۱. شناسایی شرایط علی مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها
۲. شناسایی شرایط زمینه ای مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها
۳. شناسایی عوامل مداخله گر مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها
۴. شناسایی راهبردهای مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها
۵. شناسایی پیامدهای مدیریت اخلاق محور در سازمان های فرهنگی - ورزشی شهرداری ها

سوالات پژوهش برای بخش کیفی

۱. عوامل علی مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها کدامند؟
۲. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها کدامند؟
۳. عوامل مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها کدامند؟
۴. راهبردهای مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها کدامند؟
۵. پیامدهای مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها کدامند؟

چهارچوب نظری

مدیریت اخلاق محور به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی، به اصول و ارزش‌های اخلاقی که بر رفتارهای سازمانی تأثیر می‌گذارند، می‌پردازد. مقالات علمی مختلف نشان می‌دهند که مدیریت اخلاق محور می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش اعتماد عمومی و ارتقاء فرهنگ سازمانی کمک کند.

رهبری اخلاقی

طبق مطالعات انجام‌شده توسط یانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳) رهبری اخلاقی به معنای هدایت سازمان با استفاده از ارزش‌ها و اصول اخلاقی است. رهبری اخلاقی نقش مهمی در ایجاد و تقویت فرهنگ اخلاقی در سازمان دارد و می‌تواند تأثیر مستقیمی بر انگیزه و تعهد کارکنان داشته باشد. در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها، رهبری اخلاقی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای ارتقاء ارزش‌های فرهنگی و ورزشی در جامعه مورد استفاده قرار گیرد.

تصمیم‌گیری اخلاقی

^۱ Yang

رودگرز^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که تصمیم‌گیری اخلاقی یکی از کلیدی‌ترین عوامل در موفقیت سازمان‌های اخلاق‌مدار است. تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها شامل توجه به پیامدهای اجتماعی و فرهنگی تصمیمات و در نظر گرفتن منافع تمام ذی‌نفعان است. این رویکرد باعث می‌شود که سازمان‌ها نه تنها به اهداف اقتصادی بلکه به اهداف اجتماعی و فرهنگی نیز دست یابند.

فرهنگ سازمانی اخلاقی

سوماردجو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش‌های خود نشان داده است که فرهنگ سازمانی اخلاقی می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی عملکرد سازمان را بهبود بخشد. این فرهنگ شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهایی است که رفتارهای اخلاقی را تشویق و رفتارهای غیراخلاقی را محکوم می‌کند. در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها، فرهنگ سازمانی اخلاقی می‌تواند نقش مهمی در ایجاد اعتماد عمومی و جذب مشارکت‌های مردمی داشته باشد.

نظریات سازمانی مرتبط با مدیریت اخلاق‌محور

برای تدوین چارچوب نظری جامع مدیریت اخلاق‌محور، می‌توان از نظریات سازمانی مختلف استفاده کرد که به تحلیل رفتارهای سازمانی و تأثیرات آن‌ها بر مدیریت اخلاقی می‌پردازند.

تئوری ذی‌نفعان

ماهاجان^۳ و همکاران (۲۰۲۳) در تئوری ذی‌نفعان به این موضوع پرداخته است که سازمان‌ها باید نیازها و انتظارات تمامی ذی‌نفعان خود را در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها مدنظر قرار دهند. در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها، ذی‌نفعان شامل شهروندان، کارکنان، ورزشکاران و مقامات دولتی هستند. مدیریت اخلاق‌محور بر اساس این تئوری، باید با در نظر گرفتن منافع همه این گروه‌ها، تصمیمات خود را اتخاذ کند.

تئوری رفتار سازمانی

طبق نظریات والدمن^۴ و همکاران (۲۰۲۳)، رفتارهای سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی، رهبری و انگیزه‌های فردی قرار دارد. مدیریت اخلاق‌محور در سازمان‌های

^۱ Rodgers

^۲ Sumardjo

^۳ Mahajan

^۴ Waldman

فرهنگی- ورزشی می‌تواند با ترویج رفتارهای اخلاقی و تقویت انگیزه‌های مثبت در کارکنان، به بهبود عملکرد و افزایش تعهد سازمانی منجر شود.

تعاریف مفاهیم

مدیریت اخلاق محور

مدیریت اخلاق محور^۱ به رویکردی در مدیریت اشاره دارد که در آن اصول و ارزش‌های اخلاقی در تمام جنبه‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی در نظر گرفته می‌شوند. این رویکرد بر اساس این فرضیه استوار است که رعایت اصول اخلاقی نه تنها به بهبود اعتبار و اعتماد عمومی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ارتقاء عملکرد سازمانی و ایجاد محیطی سالم و پایدار برای کارکنان و ذی‌نفعان منجر شود (ماسیانوگا^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی^۳ به نوعی از رهبری اشاره دارد که در آن رهبران با استفاده از اصول و ارزش‌های اخلاقی به هدایت و راهبری سازمان و تیم‌های خود می‌پردازند. این نوع رهبری بر اساس رفتارها و تصمیمات اخلاقی بنا شده و به ترویج فرهنگ اخلاقی در سازمان کمک می‌کند (الحبوسی^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

فرهنگ سازمانی اخلاقی

فرهنگ سازمانی اخلاقی^۵ به محیط و جوّی در یک سازمان اطلاق می‌شود که در آن اصول و ارزش‌های اخلاقی در تمامی فعالیت‌ها، تصمیمات و تعاملات به‌طور فعال پیاده‌سازی و ترویج می‌شوند. در چنین فرهنگی، رفتارهای اخلاقی به‌عنوان هنجارهای اصلی در نظر گرفته می‌شوند و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و اعتبار سازمان دارند (ون و همکاران (۲۰۲۱).

پیشینه پژوهش

روی و همکاران (۲۰۲۴)، به بررسی عمیقی از ادبیات موجود در زمینه فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها پرداختند. این مقاله به تحلیل نقش فرهنگ اخلاقی در بهبود عملکرد سازمانی و افزایش

^۱ Ethics-Driven Management

^۲ Masianoga

^۳ Ethical Leadership

^۴ Al Halbusi

^۵ Ethical Organizational Culture

تعهد کارکنان می‌پردازد و تأثیرات آن بر رفتارهای اخلاقی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی را بررسی می‌کند. نویسندگان با مرور مطالعات پیشین، چارچوبی مفهومی برای درک بهتر فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها ارائه می‌دهند و بر نیاز به تحقیقات بیشتر در زمینه‌های خاص، مانند تفاوت‌های فرهنگی و تأثیرات فناوری‌های نوین بر فرهنگ اخلاقی، تأکید می‌کنند. گروئنوالد و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی فلسفه مدیریت با تمرکز بر دو عنصر کلیدی رهبری اخلاقی و یکپارچگی سازمانی پرداختند. نویسندگان به تحلیل اهمیت رهبری اخلاقی در ایجاد و حفظ یکپارچگی در سازمان‌ها می‌پردازند و استدلال می‌کنند که رهبری اخلاقی نقش محوری در ترویج رفتارهای اخلاقی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت دارد. مقاله به بررسی روش‌هایی می‌پردازد که رهبران می‌توانند از طریق آن‌ها اصول اخلاقی را در عمل پیاده کنند و بر اهمیت یکپارچگی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تأکید می‌کند. هالبوسی و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان چگونه رهبری اخلاقی مدیران میانی/بالا رفتار اخلاقی کارکنان را فعال می‌کند؟ نقش ادراکات عدالت سازمانی در بین کارکنان به انجام رساندند. نتایج حاصل از داده‌های نظرسنجی دو موجی به‌دست‌آمده از ۲۷۰ کارمند در صنعت تولید مالزی تأیید می‌کند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر رفتار اخلاقی کارکنان دارد و عدالت سازمانی و هر یک از ابعاد عدالت آن واسطه این رابطه، چه به‌صورت فردی و چه با هم هستند. نکته مهم این است که ابعاد بین فردی و اطلاعاتی قوی‌ترین تأثیرات میانجی را نشان می‌دهد. این مقاله اقدامات و راهبردهایی را برجسته می‌کند که می‌تواند به مدیران کمک کند تا به‌طور مؤثر لحن اخلاقی را در سازمان خود بالا ببرند. به‌ویژه که مدیران باید تأکید بیشتری برای ایجاد یک محل کار اخلاقی با تأکید بر رفتار منصفانه (عدالت بین فردی) و اطلاعات صادقانه (عدالت اطلاعاتی) داشته باشند. ون و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار نوآورانه کارکنان: نقش عزت‌نفس مبتنی بر سازمان و مدیریت منعطف منابع انسانی به انجام رساندند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، این مطالعه یک مدل تعدیل سطح متقابل را برای بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار نوآورانه کارکنان و نقش واسطه‌ای عزت‌نفس مبتنی بر سازمان و نقش تعدیل‌کننده مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر ایجاد می‌کند. بر اساس یک بررسی پرسشنامه از ۱۴۶ سرپرست و ۳۶۵ زیردستان در سرزمین اصلی چین، نتایج تجربی نشان می‌دهد که: (الف) رهبری اخلاقی به‌طور قابل توجهی بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد. (ب) عزت‌نفس مبتنی بر سازمان یک رابطه میانجی جزئی

بین رهبری اخلاقی و رفتار نوآورانه کارکنان دارد؛ و (ج) مدیریت منابع انسانی منعطف نقش تعدیل‌کننده مثبتی را در رابطه بین عزت نفس سازمان محور و رفتار نوآورانه کارکنان ایفا می‌کند و همچنین تأثیر واسطه‌ای عزت نفس سازمان محور را بر رابطه بین رهبری اخلاقی تعدیل می‌کند، رفتار نوآورانه کارکنان یافته‌ها مکانیسم داخلی و شرایط مرزی رهبری اخلاقی را نشان می‌دهند که بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر می‌گذارد که مرجعی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا کارکنان را به نوآوری تشویق کنند و اهمیت عملی مهمی برای کارکنان دارد تا فعالانه فعالیت‌های نوآورانه را در محیط کار دنبال کنند. اسزومپکا و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان سرمایه اخلاقی: یک پیش‌نیاز مهم برای تحولات اجتماعی و نوسازی موفقیت‌آمیز به انجام رساندند. در این پژوهش تحلیلی پژوهشگران اظهار کردند که سرمایه اخلاقی زمینه توسعه سرمایه اجتماعی و فرهنگی را در جامعه افزایش می‌دهد و زمینه توسعه جوامع و سازمان‌های امروزی را فراهم می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با نظریه داده‌بنیاد^۱ انجام شده است. روش داده‌بنیاد معمولاً به سه شیوه سامانمند، نوحسته و سازگارا (ساخت‌گرایانه) اجرا می‌شود. در پژوهش حاضر از روش سامانمند که به استراوس و کوربین^۲ نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۲). این روش دارای ۶ بعد اصلی است: شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. روش سامانمند خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است که در پژوهش حاضر از دو مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی (سابقه انجام حداقل دو پژوهش در زمینه موضوع پژوهش)، مدیران سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها (حداقل ۵ سال سابقه مدیریت، مراکز استان‌ها و داشتن مدرک دکتری) و کارکنان برجسته و نخبه سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها (باسابقه بیش از ۱۰ سال، دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری، داشتن سوابق ورزشی و داشتن امتیاز بالا در ارزیابی‌های سالانه) که به صورت هدفمند به روش گلوله برفی مورد مصاحبه قرار گرفتند و تا زمان رسیدن به اشباع نظری

۱. Grounded Theory

۲. Strauss & Corbin

فرایند مصاحبه ادامه پیدا کرد. از نفر اول مصاحبه‌شونده خواسته شد که نفرات بعدی را معرفی کند و همین روند ادامه یافت. مصاحبه‌ها در برخی موارد به صورت حضوری و در سایر موارد به دلیل دوری مسافت به صورت فایل متنی از طریق ارسال ایمیل، در واتساپ، تلگرام، ایتا و برخی نیز به صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۱۹ مصاحبه).

جهت بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری و برای سنجش پایایی از مطالعه حسابرسی فرایند و توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

نتیجه	روش		
تأیید	تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	قابلیت باورپذیری (اعتبار)	روایی
تأیید	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه		
تأیید	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند	انتقال‌پذیری	
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	تأییدپذیری	
تأیید	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	مطالعه حسابرسی فرآیند	پایایی
پایایی بین دو کدگذار: ۸۶/۱٪	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه (فرمول ۱)	توافق درون موضوعی دو کدگذار	

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100 = \frac{2 * 34}{79} * 100 = 86/1\%$$

فرمول ۱. روش محاسبه درصد پایایی بازآزمون (کواله ۱، ۱۹۹۶).

در این راستا استملر^۲ (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود. لازم به ذکر است که کدگذاری‌ها به صورت دستی انجام گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت		گروه‌های نمونه			سن			
زن	مر د	کار کنان	مد یر	۱ ستاد	ب یشتر از ۵۰ سال	۴۰- ۵۰ سال	کم تر از ۴۰ سال	
۳	۱۶	۵	۵	۹	۵	۱۰	۴	فراوا نی
۱۸ ۱۵	۱۲ ۸۴	۲۶/۳	۴۳ ۲۶	۱۴ ۴۷	۱۳ ۲۶	۱۶ ۵۲	۱۱ ۲۱	در صد

در بخش کدگذاری، بعد از انجام هر مصاحبه، کدگذاری‌ها انجام می‌شد و سپس مصاحبه بعدی انجام می‌گرفت. به منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده از نظر متخصصین تعداد ۶ سؤال به عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط، تعداد ۸۷ کد در قالب ۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها شناسایی شدند.

۱. Kvale

۲. Stemler

در ادامه، کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها در هر ۶ بعد اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین، به صورت مجزا ارائه شده است.

شرایط علی:

جدول ۳. کدگذاری باز و محوری برای شناسایی شرایط علی

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
باورها	۱. سطح باورهای کارکنان نسبت به رعایت اخلاق در محیط کار	P1, P2, P18
	۲. سطح باورهای مدیران نسبت به رعایت اخلاق در محیط کار	P2, P8, P11, P12
	۳. سطح باورها و اعتقادات مذهبی کارکنان و مدیران	P3, P5, P17
هنجارهای کار	۴. ماهیت سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها که در راستای اخلاق است	P2, P4, P5, P6, P15
	۵. وجود کدهای اخلاقی در سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها	P1, P3, P6, P14
	۶. سطح بایدها و نبایدهای سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها	P1, P3, P4, P19
ویژگی مدیران	۷. صداقت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	P2, P4, P6, P16
	۸. امانت‌داری	P1, P2, P4, P17
	۹. رعایت انصاف	P2, P3, P5, P13
	۱۰. عملکرد مبتنی بر اصول	P1, P2, P18

P2, P3, P6, P12	۱۱. عمل صحیح در راستای منافع سازمان
P3, P7, P8, P11	۱۲. وجدان کاری
P1, P2, P4, P15	۱۳. تعامل اخلاقی
P2, P3, P5, P19	۱۴. انضباط اداری
P1, P3, P6, P10, P17	۱۵. کاریزما
P1, P3, P5, P18	۱۶. حمایت از گسترش اخلاق در سازمان
P1, P2, P4, P7, P16	۱۷. بهره‌مندی از خرد اخلاقی
P1, P6, P7, P9	۱۸. مثبت اندیشی
P1, P2, P4, P9, P11	۱۹. اعتباربخشی
P1, P3, P4, P16	۲۰. روابط صمیمی انسانی
P1, P7, P18	۲۱. پرهیز از قضاوت
P2, P6, P7, P17	۲۲. تشویق کارکنان
P1, P6, P18	۲۳. عدالت
P2, P8, P10, P19	۲۴. جامع‌نگری
P3, P4, P16	۲۵. بخشش
P2, P4, P5, P8, P11	۲۶. قدرت روحی
P1, P3, P7, P15	۲۷. رهبری
P1, P3, P8, P19	۲۸. مربیگری

P2, P4, P6, P18	۲۹. قدرشناسی	
P1, P2, P4, P17	۳۰. همدلی	

نتایج نشان داد که ۳۰ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط علی مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها است.

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری برای شناسایی عوامل زمینه‌ای

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
فرهنگ سازمانی	۱. وجود فرهنگ اخلاق محور در سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها	P2, P6, P9, P13
	۲. وجود فرهنگ حمایتگر در زمینه حمایت از رفتارهای غیراخلاقی در سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها توسط همکاران و یا مدیر	P1, P9, P19
	۳. وجود فرهنگ سازمانی مبتنی بر رضایت مشتریان در سازمان که منجر به عدم پرواز رفتارهای غیراخلاقی می‌شود.	P1, P2, P5, P6, P17

P7,P8,P10,P14,P18	۴. وجود ساختار سازمانی افقی در سازمان	ساختار سازمانی
P۱۲,P۱۷ P۲, P۱۱,	۵. ساختار سازمانی مبتنی بر روابط آزاد و بی واسطه بین کارکنان و کارکنان با مدیر سازمان	
P1,P2,P5,P16	۶. سطح تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها	
P1,P3,P4,P15	۷. فرهنگ عمومی جامعه درباره فساد در سازمان‌ها	فرهنگ جامعه در مورد فساد
P2,P3,P15	۸. فرهنگ عمومی جامعه در خصوص رعایت رفتارهای اخلاقی	
P1, P2, P5, P18	۹. فرهنگ عمومی جامعه در خصوص مبارزه با فساد و رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌ها	

نتایج نشان داد که ۹ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها است.

جدول ۵. کدگذاری باز و محوری برای شناسایی عوامل مداخله‌گر

مقاله‌های فرعی	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
عقاید غلط در مورد مدیریت اخلاق محور	۱. تصور مشابهت اخلاق در سازمان با عقاید دینی	P2, P8, P11, P12
	۲. باور به عدم نیاز به توجه به اخلاق به دلیل وجود کارکنان با اخلاق در سازمان	P3, P5, P7, P19
	۳. باور به وجود زمینه‌های یکی فلسفه، دین‌شناسی و علوم آکادمیک در اخلاق کار	P2, P4, P5, P6, P18
	۴. باور به زائد و غیرضروری بودن اخلاق کار	P1, P3, P6, P14
	۵. تعریف نادرست از اخلاق کار (اخلاق کار عبارت است از نصیحت کردن آدم‌های بد توسط آدم‌های خوب)	P1, P3, P4, P10
	۶. باور به جدید بودن اخلاق کار و توجه زیاد مطبوعات پرطرفدار و مطبوعات مدیریتی	P2, P4, P6, P18
	۷. باور به عدم مدیریت اخلاقیات	P1, P2, P4, P19
	۸. تصور از اخلاق کار مساوی با مسئولیت اجتماعی	P2, P3, P5, P13
	۹. باور به عدم وجود مشکل قانونی در سازمان و نتیجه بر قانونی و اخلاقی بودن سازمان	P1, P2, P15

P2, P3, P6, P12	۱۰. باور به عدم وجود فواید عملی مدیریت اخلاق در محیط کار	
P3, P7, P8, P18	۱۱. نبود قوانین پیشگیرانه قوی برای پیشگیری از وقوع رفتارهای غیراخلاقی	قوانین و مقررات
P1, P2, P4, P9, P14	۱۲. وجود خلأ در ساختار سازمان برای بروز رفتارهای غیراخلاقی	

نتایج نشان داد که ۱۲ کد مفهومی و ۲ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها است.

جدول ۶. کدگذاری باز و محوری برای شناسایی راهبردهای مؤثر

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
شفافیت	۱. شفافیت سیاست‌های اخلاقی سازمان برای کارکنان	P2, P3, P5, P17
	۲. سیاست‌های تشویقی و تنبیهی سازمان برای کارکنان به صراحت، واضح و شفاف مشخص گردد	P1, P2, P4, P7, P18
	۳. دادن امتیازهای ویژه به صورت شفاف به کارکنان با اخلاق در سازمان	P1, P3, P5, P17
انصاف و عدالت	۴. انصاف و عدالت در دادن امتیازهای سازمانی به کارکنان توسط مدیران	P1, P2, P4, P9, P19
	۵. گرفتن تصمیمات مربوط به مسائل اخلاقی در سازمان به صورت	P1, P2, P4, P18

	گروهی برای مشارکت همه گروه‌های سازمان و ایجاد برابری	
P1, P3, P8, P15	۶. الگو بودن مدیر در انجام رفتارهای اخلاقی	الگو بودن
P2, P3, P5, P8, P13	۷. رعایت چارچوب‌های مشخص شده اخلاقی سازمان توسط مدیر	
P1, P2, P4, P9, P11	۸. ایجاد شرایط گزارش رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان	گزارش دهی
P1, P2, P4, P7, P18	۹. محرمانه بودن گزارش‌های رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان	
P1, P2, P5, P19	۱۰. ترتیب اثر دادن به گزارش‌های رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان	
P2, P8, P11, P18	۱۱. درخواست از ارباب رجوعان سازمانی فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها برای شرکت در نظرسنجی از عملکرد کارکنان با تأکید بر اخلاق	
P3, P5, P7, P15	۱۲. ایجاد کمیته مدیریت اخلاق در سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها	راهبردی
P2, P4, P5, P6, P11, P14	۱۳. تدوین برنامه جامع بهبود مدیریت اخلاق محور در سازمان	
P1, P3, P6, P9, P16	۱۴. ارزیابی برنامه تدوین شده به صورت سالانه	
P1, P3, P4, P10, P17	۱۵. اولویت‌بندی کدهای اخلاق باتوجه به ماهیت و رسالت سازمان	

P2, P4, P6, P7, P13	۱۶. تدوین منشور اخلاقی برای سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها	
P1, P2, P4, P6, P11	۱۷. تهیه چک‌لیست اخلاقی برای کارکنان	
P2, P3, P5, P13	۱۸. آموزش اصول اخلاقی سازمان به کارکنان تازه‌وارد	آموزش
P1, P2, P10, P14	۱۹. شرکت دادن کارکنان سازمان به جلساتی در خصوص کدهای اخلاقی جدید، تغییر یافته و اولویت‌بندی شده	
P2, P3, P6, P12	۲۰. دادن تمرین حل معضلات پیچیده اخلاقی به کارکنان	
P3, P7, P8, P11, P15	۲۱. بهترین آموزش‌دهنده، رفتار مدیران است.	
P1, P2, P4, P9, P18	۲۲. آموزش اصول اخلاقی در سازمان به صورت شرکت در هم‌اندیشی‌ها، همایش‌ها، کنگره‌های مربوط به آن	
P2, P3, P5, P19	۲۳. آموزش اصول اخلاقی به کارکنان توسط مدیر و یا کارکنان بااخلاق مورد تأیید اکثر کارکنان	

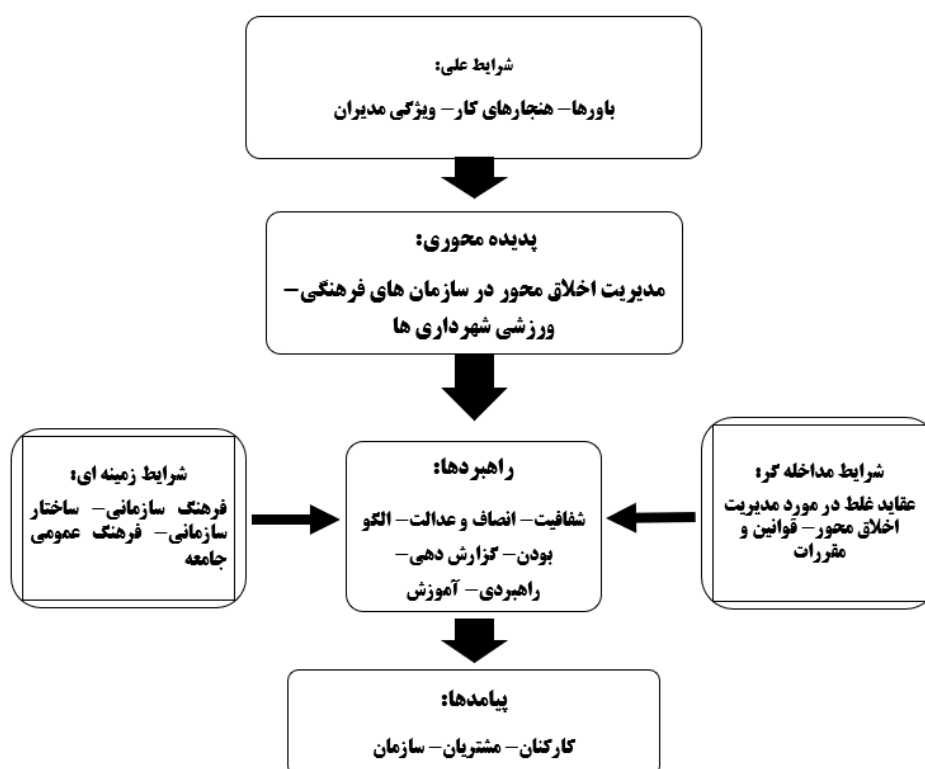
نتایج نشان داد که ۲۳ کد مفهومی و ۶ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها است.

جدول ۷. کدگذاری باز و محوری برای شناسایی پیامدهای مؤثر

مقوله	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
پیامدهای مربوط به کارکنان	۱. افزایش بهره‌وری کارکنان	P1, P2, P4, P7, P12
	۲. بهبود رضایت شغلی کارکنان	P1, P3, P5, P8, P15
	۳. افزایش وفاداری شغلی کارکنان	P1, P2, P4, P7, P12
	۴. افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان	P1, P3, P5, P18
	۵. افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی	P1, P2, P4, P9, P11, P15
	۶. افزایش رشد و بالندگی کارکنان	P1, P2, P4, P7, P14
	۷. افزایش و بهبود کارهای تیمی توسط کارکنان	P1, P3, P19
پیامدهای مربوط به مشتریان	۸. رضایت مشتریان	P2, P3, P5, P8, P14
	۹. وفاداری مشتریان	P1, P2, P17
	۱۰. معرفی سازمان به دیگران توسط مشتریان	P2, P8, P11, P12
پیامدهای مربوط به سازمان	۱۱. افزایش و بهبود کیفیت خدمات به مشتریان	P3, P5, P7, P18
	۱۲. بهبود برند سازمان	P1, P3, P6, P9, P15
	۱۳. ثبات مدیریت	P1, P3, P4, P10, P17
	۱۴. جلوگیری از رفتارهای مجرمان در سازمان	P2, P4, P6, P7, P13

P1, P3, P5, P18	۱۵. کمک به مدیریت ارزش‌های مطرح در مدیریت کیفیت، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت تنوع	
--------------------	--	--

نتایج نشان داد که ۱۵ کد مفهومی و سه مقوله از پیامدهای مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها است.
در ادامه، مدل نهایی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها

الگوی مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها، متأثر از شرایط علی (باورها، هنجارهای کار و ویژگی‌های مدیران) است و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (شفافیت، انصاف و عدالت، الگو بودن، گزارش‌دهی، راهبردی و آموزش) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ عمومی جامعه) و شرایط مداخله‌گر (عقاید غلط در مورد مدیریت اخلاق محور و قوانین و مقررات) است، می‌توان شاهد ظهور پیامدهای ورزشی، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان و رضایت مشتریان بود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل پارادایمی مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها بود. بر اساس نتایج به‌دست آمده، الگوی مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها، متأثر از شرایط علی (باورها، هنجارهای کار و ویژگی‌های مدیران) است و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (شفافیت، انصاف و عدالت، الگو بودن، گزارش‌دهی، راهبردی و آموزش) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ عمومی جامعه) و شرایط مداخله‌گر (عقاید غلط در مورد مدیریت اخلاق محور و قوانین و مقررات) است.

نتایج پژوهش نشان داد که شرایط علی مدل مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها شامل باورها، هنجارهای کار و ویژگی‌های مدیران است. در زمینه باورها و ارزش‌ها در محیط کار از اهمیت بسیاری برخوردارند و می‌توانند تأثیر مستقیمی بر عملکرد و فعالیت‌های سازمانی کارکنان داشته باشند. برخی از کارکنان باور دارند که رعایت اخلاق در محیط کار و ارزش قرار دادن بر اخلاقیات بسیار مهم است و آن‌ها از رفتارهای اخلاقی در کار و ارتباطات حرفه‌ای خود بهره می‌برند، در عین حال رعایت اخلاق در محیط کار باعث بهبود ارتباطات و روابط بین افراد می‌شود. آن‌ها به دنبال ایجاد یک محیط کار صمیمی و متقابل هستند که بر پایه احترام متقابل و ارزش‌گذاری افراد بر پایه اخلاقیات ساخته شده باشد (هیدر^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). روی^۲ و

^۱ Heyder

^۲ Roy

همکاران (۲۰۲۴) باور دارند که رعایت اخلاق در کار بهبود عملکرد و موفقیت شخصی و سازمانی را به همراه دارد. آن‌ها معتقدند که ارتباطات متقابل از طریق رعایت اصول اخلاقی بهتر و قابلیت رشد و پیشرفت بیشتری خواهد داشت. در عین حال باور به رعایت اخلاق در کار، به کاهش مشکلات و اختلافات در محیط کار کمک می‌کند و موجب سازگاری و هماهنگی بیشتری میان اعضا و گروه‌های کاری می‌شود (کاکایر^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

از طرفی سطح باورها و نگرش مدیران نسبت به رعایت اخلاق در محیط کار می‌تواند بسیار بااهمیت باشد و به عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی، تجربه شخصی، آموزش‌های دریافتی و نیازها و ارزش‌های فردی و سازمانی بستگی دارد. در این راستا طاهری و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند رعایت اخلاق در محیط کار توسط مدیران بسیار بااهمیت بوده و می‌تواند زمینه بهبود روابط کاری شایسته، افزایش اعتماد و بهبود عملکرد سازمانی را به همراه داشته باشد. کاپتین^۲ (۲۰۲۳) برنامه‌ها و سیاست‌های مدیریت اخلاقیات را در سازمان را از جمله وظایف مدیران سازمانی می‌داند. لذا مدیران می‌بایست در پی ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاقی که بر پایه ارزش‌ها و اصول اخلاقیاتی ساخته شده باشد و به کارکنان انگیزه و الگوی مناسبی برای رفتار اخلاقی دهد، باشد و تلاش ویژه‌ای برای ایجاد و توسعه آن داشته باشند. در این راستا کوک^۳ و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند آموزش‌های اخلاقیاتی و ارتقاء آگاهی کارکنان در زمینه اخلاق در کار، می‌تواند به بهبود رفتارها و رعایت اصول اخلاقیات در محیط کار کمک کند. باین حال و به‌طور کلی، باورها و نگرش‌های مدیران نسبت به اخلاق در محیط کار می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی داشته باشد. توسعه فرهنگ اخلاقی و ارتقاء نگرش‌های مثبت در مدیران و کارکنان می‌تواند به بهبود کیفیت محیط کار و ارتقاء عملکرد سازمانی کمک کند.

در زمینه هنجارهای کار و سازمان نیز شایان ذکر است که هنجارهای سازمانی در رعایت اخلاق مجموعه‌ای از قوانین، اصول و رویه‌ها هستند که در یک سازمان برای تشویق رفتارهای اخلاقی و پیشگیری از رفتارهای نااخلاقی تعریف می‌شوند (میشرا^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). این هنجارها به‌عنوان راهنمایی برای کارکنان و مدیران سازمان در ارتباطات و رفتارهای آن‌ها در محیط کار عمل

^۱ Cakir

^۲ Kaptein

^۳ Gok

^۴ Mishra

می‌کنند. در این راستا سازمان‌ها باید از کارکنان خود بخواهند که به‌صورت کامل از قوانین و مقررات مربوط به اخلاق در محیط کار پیروی کنند. این قوانین می‌توانند شامل کد اخلاقی، سیاست‌های اخلاقی و دستورالعمل‌های مربوط به اخلاق باشند (میشرا و همکاران، ۲۰۲۳). هنجارهای سازمانی باید به کارکنان یادآوری کنند که آن‌ها مسئولیت کاملی در رفتارهای خود و ارتباطات با دیگران دارند و ارزش‌هایی مانند احترام، صداقت، عدالت و تعهد باید در رفتارهای آن‌ها معمول شود و باید از اخلاق در تمام ابعاد کاری‌شان پیروی کنند (فرخ سرشت، ۱۴۰۰). درعین حال ... بر آموزش و افزایش آگاهی کارکنان و مدیران برای توسعه رفتارهای اخلاقی سازمان تأکید دارند. بااین حال و به کلی باید در سازمان‌های ورزشی مرتبط با شهرداری، برنامه‌ها و رویه‌هایی برای مدیریت اخلاقیات اجرا شود که ازجمله آموزش‌ها، مشاوره‌ها و راهکارهایی برای پیشگیری از مشکلات اخلاقی در سازمان استفاده می‌کند.

نتایج پژوهش نشان داد که شرایط زمینه‌ای مدل مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ عمومی جامعه است. در این راستا فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک مجموعه از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، رفتارها و عملکردها در یک سازمان، نقش بسیار مهمی در رعایت اصول اخلاقی دارد (العبدالله و همکاران، ۲۰۲۳). این فرهنگ می‌تواند تأثیر بسزایی بر رفتارها و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی اعضای سازمان داشته باشد (آسوراتگون^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). روی و همکاران (۲۰۲۴) معتقدند فرهنگ سازمانی می‌تواند ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی همچون صداقت، عدالت، احترام به دیگران، تعهد به کار و مسئولیت‌پذیری را ترویج و تشویق کند. سارا^۳ و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند یک فرهنگ سازمانی با شفافیت، اطلاع‌رسانی، روشنگری و مدیریت منافع می‌تواند به ایجاد محیطی اخلاقی کمک کند و اعضای سازمان با اطلاع دقیق از امور و رویدادهای سازمانی، می‌توانند بهترین تصمیمات را بگیرند و رفتارهای اخلاقی‌تری داشته باشند. پائیس^۴ و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که فرهنگ سازمانی می‌تواند به استقرار فرهنگی از اعتماد، همکاری و تعامل مثبت کمک کند.

^۱ Alabdullah

^۲ Assoratgoon

^۳ Sara

^۴ Paais

در زمینه ساختار سازمانی می‌بایست اشاره کرد که ساختار سازمانی نقش مهمی در رعایت اصول اخلاقی دارد و می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ارتقاء اخلاق در یک سازمان داشته باشد. ساختار سازمانی باید وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات را به صورت روشن تعیین کند تا اعضای سازمان بدانند چه کارهایی را باید انجام دهند و چه مسئولیت‌هایی بر عهده دارند. این ساختار به جلوگیری از تضادهای منافع و رفتارهای نامناسب کمک می‌کند (پروفرس^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). ساختار سازمانی می‌بایست از پاسخگویی و شفافیت مکانیزم‌های کنترل و نظارت حمایت کند. این حمایت می‌تواند شامل امکان مراجعه به کمیته‌های اخلاق، وجود ساختار مشاوره و آموزش و نظام‌های گزارش‌دهی اخلاقی باشند (کنزی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

در زمینه فرهنگ عمومی جامعه نیز می‌توان اشاره کرد که فرهنگ عمومی جامعه نقش مهمی در رعایت اخلاق در سازمان‌ها ایفا می‌کند. فرهنگ عمومی جامعه شامل ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارهای مردم در جامعه است که تأثیر بسیاری بر رفتارها و تصمیم‌گیری‌های افراد دارد. در این راستا سوریانی^۳ و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند مدل‌های رفتاری و ارزش‌های اخلاقی که در فرهنگ عمومی جامعه وجود دارد، می‌تواند به عنوان الگوهای مثبت یا منفی برای اعضای سازمان عمل کند. افراد به مدل‌های رفتاری اطرافیان خود توجه می‌کنند و این مدل‌ها می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای اخلاقی ایشان تأثیرگذار باشند. الحلبوسی^۴ و همکاران (۲۰۲۱) اظهار کردند که ارزش‌ها و اصول اخلاقی که در جامعه پذیرفته شده‌اند، می‌تواند به عنوان یک رهنمود عمومی برای رفتارهای اخلاقی در سازمان‌ها عمل کنند. در عین حال برخی پژوهشگران معتقدند که فرهنگ جامعه نقش مهمی در فرهنگ گزارش‌دهی (ایموجی^۵ و همکاران، ۲۰۲۰) و شفافیت در تصمیم‌گیری (رویجر^۶ و همکاران، ۲۰۲۰) دارد. با این حال فرهنگ عمومی جامعه می‌تواند از سازمان‌ها و مدیران آنها در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی حمایت کند. با توجه به الزامات فرهنگ اسلامی ایرانی کشورمان، مدیران سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها می‌توانند با تأکید به انتظارات جامعه و خط و مشی‌های اخلاقی سازمان‌های عمومی، تلاش ویژه‌ای برای توسعه رفتارهای اخلاقی در سازمان داشته باشد.

^۱ Proferes

^۲ Kuenzi

^۳ Suryani

^۴ Al Halbusi

^۵ Emueje

^۶ Ruijer

نتایج پژوهش نشان داد که راهبردهای استخراجی مدل مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها شامل شفافیت، انصاف و عدالت، الگو بودن، گزارش دهی، راهبردی و آموزش است.

شفافیت یکی از اصول اساسی در توسعه اخلاق سازمانی است که تأثیر قابل توجهی بر بهبود رفتارها و روابط داخل سازمان دارد. شفافیت به عنوان یک عنصر اصلی در تعاملات سازمانی، به افراد اعتماد می‌دهد که روند تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد سازمان به صورت شفاف و عادلانه است (تلن^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). شفافیت باعث کاهش فرصت برای ارتکاب فساد و نقض اصول اخلاقی می‌شود؛ زیرا وقوع فساد و نقض اخلاقی در محیط‌هایی رخ می‌دهد که اطلاعات و تصمیم‌گیری‌ها پنهان و غیرشفاف است (ارتگا^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). شفافیت از مشارکت فعال اعضا در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی سازمان حمایت می‌کند (یوونو^۳ و همکاران، ۲۰۲۳) و رفتارهای نادرست و ناخوشایند در سازمان مشخص می‌شوند و برای اصلاح و بهبود این رفتارها اقدامات مناسبی صورت می‌گیرد (جیانگ و شن^۴، ۲۰۲۳).

از سویی انصاف و عدالت دو اصل اساسی در توسعه اخلاق سازمانی هستند که تأثیرات بسیار بزرگی بر روی رفتار و عملکرد افراد در سازمان دارند. انصاف و عدالت در سازمان باعث افزایش اعتماد و ارتباطات مثبت (الدوری^۵ و همکاران، ۲۰۲۰)، کاهش نارضایتی و تنش‌ها (ماتسون^۶ و همکاران، ۲۰۲۱)، تحقق تعهد و مشارکت و حفظ محبوبیت و اعتبار (والفی^۷ و همکاران، ۲۰۲۰) و کاهش تعارضات و اختلافات (جیهانزب^۸ و همکاران، ۲۰۲۰) می‌شود. باتوجه به این نقش‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که انصاف و عدالت نه تنها بهبود عملکرد و کیفیت خدمات سازمانی را تضمین می‌کنند، بلکه به توسعه فرهنگ اخلاقی و ارتقای روابط داخلی و خارجی سازمان نیز کمک می‌کنند.

^۱ Thelen

^۲ Ortega

^۳ Yuwono

^۴ Jiang & Shen

^۵ Al-Douri

^۶ Matteson

^۷ Wolfe

^۸ Jehanzeb

از سویی الگو بودن مدیران در انجام رفتارهای اخلاقی در سازمان یکی از عوامل مهم در توسعه اخلاق سازمانی است؛ زیرا مدیران به‌عنوان رهبران و نمایندگان اصلی سازمان، تأثیر زیادی بر رفتار و اخلاق اعضای سازمان دارند. الحبوسی و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که مدیران با انجام رفتارهای اخلاقی و پاسخگویی به اصول اخلاقی، به‌عنوان الگوهایی برای سایر اعضای سازمان عمل می‌کنند. آن‌ها با نشان دادن تعهد به اخلاق در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها، اعضای سازمان را به تقلید از این رفتارها تشویق می‌کنند. ون و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که مدیران با انجام رفتارهای اخلاقی، اعضای سازمان را به انضباط اخلاقی تشویق می‌کنند؛ زیرا وقوع رفتارهای اخلاقی معمولاً به تأثیرگذاری مدیران و رهبران سازمان برمی‌گردد و این موجب می‌شود که افراد در انجام وظایف و تصمیم‌گیری‌های خود بیشتر به اصول اخلاقی توجه کنند. باین حال الگو بودن مدیران در انجام رفتارهای اخلاقی باعث ایجاد اعتماد و ارتباطات مثبت در سازمان می‌شود. افرادی که با مدیرانی روبرو هستند که اخلاقیات را رعایت می‌کنند، اعتماد بیشتری به آن مدیران دارند و این باعث تقویت ارتباطات داخلی و خارجی سازمان می‌شود. از سویی رفتارهای اخلاقی مدیران تأثیر زیادی بر فرهنگ سازمانی دارند (نیمر^۱ و همکاران، ۲۰۲۱)، درعین حال مدل یادگیری اجتماعی به وجود یک الگوی اخلاقی همچون مدیران در انجام رفتارهای اخلاقی توسط دیگران اشاره دارد (لیان^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). این مدل نشان می‌دهد که چگونه مدیران از تجربیات دیگران در محیط کار خود و همچنین از مدل‌های رفتاری موفق در این زمینه استفاده می‌کنند. در این راستا مدیرانی که به موضوعات اخلاقی در سازمان توجه ویژه‌ای دارند و بازخورد مثبتی به افرادی می‌دهند که به این مسائل حساسیت نشان می‌دهند، نقش الگویی برای دیگران دارند (سلیم^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

در ادامه بررسی نتایج به‌دست آمده، گزارش رفتارهای غیراخلاقی کارکنان در سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است، زیرا این گزارش‌ها می‌توانند به مدیران کمک کنند تا مشکلات را به‌موقع شناسایی و رسیدگی کنند، پتانسیل خسارات جدی را کاهش دهند و فرهنگ اخلاقی سازمان را تقویت کنند. ابتدا باید کارکنان و مدیران آگاهی کاملی از رفتارهای غیراخلاقی داشته باشند. این شامل تحلیل و تعریف دقیقی از رفتارهایی مانند تقلب، فساد، تبانی، تبانی مالی، تبانی اطلاعاتی و

^۱ Nemr

^۲ Lian

^۳ Saleem

سوءاستفاده از منابع سازمانی است. در این راستا بسیاری از پژوهشگران بر توسعه فرایندهای مرتبط با سوت زنی در سازمان تأکید دارند (مصطفی ۱ و همکاران، ۲۰۲۴).^۱ بااین حال گزارش رفتارهای غیراخلاقی باید به صورت محرمانه انجام شود و اطلاعات شخصی کارکنان محافظت شود. اطلاعات ارسالی باید تنها به افراد مختص و مسئول در سازمان دسترسی داشته باشد (کای ۲ و همکاران، ۲۰۲۴).^۲

نتایج پژوهش نشان داد که عوامل راهبردی مدل مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها شامل ایجاد کمیته مدیریت اخلاق در سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها، تدوین برنامه جامع بهبود مدیریت اخلاق محور در سازمان، ارزیابی برنامه تدوین شده به صورت سالانه، اولویت‌بندی کدهای اخلاق با توجه به ماهیت و رسالت سازمان، تدوین منشور اخلاقی برای سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها و تهیه چک‌لیست اخلاقی برای کارکنان است. بااین حال تلاش سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها برای ایجاد خط و مشی سازمانی در زمینه توسعه رفتارهای اخلاقی می‌تواند زمینه ایجاد یک سازمان اخلاقی را فراهم کنند.

از طرفی شرایط مداخله‌گری که ممکن است توسعه مدیریت اخلاق سازمانی را مختل کنند، شامل عوامل مختلفی می‌شوند که می‌توانند از جمله عقاید غلط در مورد مدیریت اخلاق محور، نقص در قوانین و مقررات و ناکارآمدی در اجرای این مقررات باشند.

عدم توجه به اهمیت مدیریت اخلاق محور به دلیل عدم فهم کافی در مورد اهمیت اخلاق در محیط کار و عدم تأکید مدیران بر این مسئله می‌تواند از جمله عوامل مداخله‌گر باشد. در برخی موارد، ممکن است مدیران نتوانند مهارت‌های لازم برای مدیریت اخلاق محور را اجرا کنند که موجب ناکارآمدی در اجرای این سیاست‌ها می‌شود. درعین حال قوانین و مقررات باید دقیق، واضح و قابل فهم باشند تا کارکنان بتوانند به آن‌ها عمل کنند، در غیر این صورت، ممکن است منجر به ناکارآمدی در اجرای این قوانین شود، بااین حال ممکن است قوانین و مقررات تدوین شده نتوانند به خوبی با موقعیت‌های واقعی سازمان هماهنگ شوند که موجب عدم اعتماد و ناکارآمدی در اجرا می‌شود، درعین حال ممکن است عدم اجرای سیاست‌ها و قوانین اخلاقی، عدم پاسخگویی مناسب به تخلفات و مقاومت در برابر تغییرات و عدم توانایی در ایجاد فرهنگ اخلاقی در زمینه مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی - ورزشی شهرداری‌ها مداخله کند که شناخت و بررسی این

^۱ Mustapha^۲ Cai

عوامل می‌تواند و پیگیری راهبردهای ارائه‌شده در قسمت فوق می‌تواند منجر به توسعه فرایندهای مرتبط با مدیریت اخلاقی در سازمان شود.

با این حال مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها می‌تواند بهبود عملکرد کارکنان و سازمان و رضایت مشتریان را به همراه داشته باشد که باتوجه به اهمیت این عوامل، می‌توان به لزوم توجه بیشتر مدیران و مسئولین سازمان‌های ورزشی همچون سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها اذعان داشت. درعین حال پژوهش‌های گذشته همچون با نتایج پژوهش حاضر همسو بوده و بر اهمیت این عوامل اذعان دارند. با این حال و باتوجه به اهمیت مدیریت اخلاق محور در سازمان‌های فرهنگی- ورزشی شهرداری‌ها ایجاد یک کدهای اخلاقی و راهنمای اخلاقی برای کارکنان و مدیران که شامل ارزش‌ها، اصول و روش‌های رفتار اخلاقی در سازمان است، می‌تواند از مهم‌ترین قدم‌ها باشد. این کدها باید به صورت شفاف و قابل درک برای همه اعضای سازمان ارائه شود، درعین حال برگزاری دوره‌ها و آموزش‌های مرتبط با اخلاق حرفه‌ای و مدیریت اخلاقی، به منظور آشنایی کارکنان با اصول و مفاهیم اخلاقی و نحوه رفتار اخلاقی در مواقع مختلف، بسیار حیاتی است. می‌بایست فرهنگی فراهم شود که کارکنان احساس کنند می‌توانند به آسانی رفتارهای غیراخلاقی را گزارش دهند و از اینکه این گزارش‌های محرمانه خواهد بود، مطمئن باشند. این امر می‌تواند باعث جلوگیری از تکرار رفتارهای غیراخلاقی شود. مدیران و رهبران باید الگوی خوبی از رفتار اخلاقی و مدیریت اخلاقی باشند تا سایر کارکنان الگوی اخلاقی مناسبی داشته باشند. باید قوانین و مقررات مشخصی برای تخلفات اخلاقی در نظر گرفته شود و عواقب و تدابیر قابل توجهی برای نقض این قوانین در نظر گرفته شود. این اعمال عواقب می‌تواند به عنوان ترغیب‌های مثبت و منفی برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی عمل کنند. سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات مدیریت اخلاقی باید به صورت دوره‌ای ارزیابی شوند و بازخوردهای لازم به منظور بهبود مداوم فرآیند مدیریت اخلاقی در سازمان دریافت شود. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند زمینه حرکت به سوی مدیریت اخلاقی را فراهم آورد و مدیران را تشویق به حرکت در این راستا کند.

تشکر و قدردانی

از اساتیدی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند و همچنین مدیران سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها و کارکنان برجسته و نخبه سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری‌ها در وقت و نظرات خود را در اختیار تیم پژوهش قرار دادند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

فهرست منابع

- تولایی، روح اله. (۱۳۸۸). عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان، **توسعه انسانی پلیس**، ۶(۲۵)، ۴۸-۴۳.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (۱۴۰۳). **روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع**. انتشارات اشرافی، صفار.
- رحمانی نیا، داوود؛ جعفری، حسین؛ داوود نیا، سارا. (۱۳۹۴). نقش ابعاد فضای اخلاقی سازمان در پیش‌بینی رضایت شغلی معلمان. **اخلاق در علوم و فناوری**؛ ۱۰(۳)، ۵۷-۶۷.
- سیدی، سید حمید. (۱۳۸۷). موانع رشد اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها؛ **ماهنامه‌ی آیین** شماره ۱۳ و ۱۴.
- طاهری مصطفی، دانش فرد کرم الله، غلامی عبدالخالق. (۱۳۹۹). تحلیل رابطه رفتار اخلاقی مدیران با بطالت اجتماعی کارکنان: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. **اخلاق در علوم و فناوری**. ۱۵(۳): ۱۰۶-۱۱۳.
- کیاکجور، داود، ساعدی، تیمور، اسلامی، سعید. فرخ سرشت، بهزاد. (۱۴۰۰). طراحی الگوی پارادایم تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد. **ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران**، ۴(۲).

Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2021). How upper/middle managers' ethical leadership activates employee ethical behavior? The role of organizational justice perceptions among employees. *Frontiers in Psychology, 12*, 652471.

Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review, 50*(۱), ۱۵۹-۱۸۵.

Alabdullah, T. T. Y., & AL-Qallaf, A. J. M. (2023). The Impact of Ethical Leadership on Firm Performance in Bahrain: Organizational Culture as a Mediator. *CASHFLOW: Current*

Advanced Research on Sharia Finance and Economic Worldwide, 2(۴), ۴۸۲-۴۹۸.

Al-Douri, Z. (2020). Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry. *Management Science Letters*, 10(۲), ۳۵۱-۳۶۰.

Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, ۱۳۶۶۶۶.

Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Construed Organizational Ethical Climate and Whistleblowing Behavior: The Moderated Mediation Effect of Person-Organization Value Congruence and Ethical Leader Behavior. *Behavioral Sciences*, 14(۴), ۲۹۳.

Cakir, M. S., Wardman, J. K., & Trautrim, A. (2023). Ethical leadership supports safety voice by increasing risk perception and reducing ethical ambiguity: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Risk Analysis*, 43(۹), ۱۹۰۲-۱۹۱۶.

Chye Koh, Hian, Boo, Elfered, H.Y. (2004). Organizational ethics and Employee satisfaction and commitment. *Management Decision*. London, 56(3), 3-15

Derfler-Rozin, R., & Park, H. (2022). Ethics and honesty in organizations: Unique organizational challenges. *Current Opinion in Psychology*, ۱۰۱۴۰۱.

Dufrene, T. (2021). Workplace Spirituality, Organizational Ethics, and Conscious Leadership (Doctoral dissertation, Walden University).

Emueje, I., & Tochi, I. (2020). Effect of organizational transparency on organizational performance: a survey of insurance companies in Lagos State Nigeria. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(۴), ۵۲-۶۲.

Farzi, F., Hasanvand, S., Goudarzi, F., Gavgani, M. T., & Mokhayeri, Y. (2021). Management of students' uncivil behaviors in academic environments: A context-based educational intervention. *Journal of Education and Health Promotion*, 10.

Gigauri, I. (2021). Fostering responsible management and organizational ethics through business education. *Knowledge-International Journal*, ۴۷(۱), ۶۵-۶۹.

Gok, K., Babalola, M. T., Lakshman, C., Sumanth, J. J., Vo, L. C., Decoster, S., ... & Coşkun, A. (2023). Enhancing employees' duty orientation and moral potency: Dual mechanisms linking ethical psychological climate to ethically focused proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 44(۱), ۱۵۷-۱۷۵.

Gopinath, R. (2021). The Influence of Demographic Factors on the Job Involvement, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders in the Tamil Nadu Universities.

Heyder, T., Passlack, N., & Posegga, O. (2023). Ethical management of human-AI interaction: Theory development review. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(3), ۱۰۱۷۷۲.

Jabbarimaraghosh, G., Yarihagataloo, G., & Malekivavarsin, S. (2022). Identification and accountability of medical and paramedical instructors based on spiritual leadership mediated by organizational ethics. *Nursing and Midwifery Journal*, 19(12), 941-952.

Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(۲), ۴۴۵-۴۶۸.

Jiang, H., & Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(۳), ۹۴۸-۹۷۵.

Kamdron, T., & Randmann, L. (2022). Relationships between Psychological Empowerment and Job Crafting: The Mediating Role of Job Involvement. *Journal of Organizational Psychology*, 22(2), ۳۱-۴۶.

Kaptein, M. (2023). A paradox of ethics: Why people in good organizations do bad things. *Journal of business ethics*, 184(1), ۲۹۷-۳۱۶.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), ۴۳-۷۱.

Kvale, S. (1996). Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lavorata, L., & Maquart, A. (2022). Clinical and organizational ethics in healthcare organizations: A study of the ethical dilemmas faced by health supervisors. @ GRH, ۴۲(۱), ۱۱۵-۱۳۸.

Li, Z. (2022). Characteristics and trends in unethical pro-organizational behavior research in business and management: a bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, ۱۳.

Lian, H., Huai, M., Farh, J. L., Huang, J. C., Lee, C., & Chao, M. M. (2022). Leader unethical pro-organizational behavior and employee unethical conduct: Social learning of moral disengagement as a behavioral principle. *Journal of Management*, 48(۲), ۳۵۰-۳۷۹.

Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), 731-744.

Loi, N., Gollledge, C., & Schutte, N. (2021). Negative affect as a mediator of the relationship between emotional intelligence and uncivil workplace behaviour among managers. *Journal of Management Development*.

López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.

Martinez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, ۶۴, ۸۳e۹۲.

Martínez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, ۶۴(۱), ۸۳-۹۲.

Matteson, M. L., Ming, Y., & Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library & Information Science Research*, 43(۲), ۱۰۱۰۹۳.

Mishra, K., & Aithal, P. S. (2023). Building Ethical Capital through Human Resource. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, ISSN, ۲۵۸۱-۶۰۱۲.

Mustapha, R., Fauzi, M. A., Soon, O. T., Wei, L. H., & Yee, C. M. (2024). Employee Perception of Whistleblowing in the Workplace: A Systematic Bibliometric Review. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(۱).

Nasab, S. A., Mehdian, M. J., & Goodarzi, H. T. (2021). Factors affecting employee tendency (case study: Lorestan governorate). *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research* | Jan-Mar, 11(S1), 99.

Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), ۱۸۶۵۸۶۰.

Nurdyana, D., & Sudrajat, T. (2022, February). Ethics and organizational dimensions in public administration: dkpp and the quality of election management. In International Conference on Government Education Management and Tourism (Vol. ۱, No. ۱).

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(۱۴), ۵۸۳۴.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(۸), ۵۷۷-۵۸۸.

Peace, I. O., & Agboola, M. (2021). Customer's perception towards principles of organizational ethics as a determinant of

organizational productivity. *Academy of Strategic Management Journal*, ۲۰(۳), ۱-۱۱.

Proferes, N., Jones, N., Gilbert, S., Fiesler, C., & Zimmer, M. (2021). Studying reddit: A systematic overview of disciplines, approaches, methods, and ethics. *Social Media+ Society*, 7(2), ۲۰۵۶۳۰۵۱۲۱۱۰۱۹۰۰۴.

Puhakka, I. J., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), ۴۸۱-۵۱۰.

Qader, K. S., Ismeal, B. A., Aziz, H. M., Hamza, P. A., Sorguli, S., Sabir, B. Y., ... & Gardi, B. (2021). The Effect of Human Resources Management Skills on Accounting Information Quality in Kurdistan Public Sector. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 3(3), 131-143.

Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(۱), ۹۷-۱۳۸.

Ruijter, E., Détienné, F., Baker, M., Groff, J., & Meijer, A. J. (2020). The politics of open government data: Understanding organizational responses to pressure for more transparency. *The American review of public administration*, 50(۳), ۲۶۰-۲۷۴.

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.

Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Ethical leadership and employee green behavior: A multilevel moderated mediation analysis. *Sustainability*, 12(8), ۳۳۱۴.

Sara, I. M., Udayana Putra, I. B., Kurniawan Saputra, K. A., & Jaya Utama, I. W. K. (2023). Financial literacy, morality, and organizational culture in preventing financial mismanagement: A study on village governments in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(۱), ۲۱۶۶۰۳۸.

Schwepker, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good barrels yield healthy apples: organizational ethics as a mechanism for mitigating work-related stress and promoting employee well-being. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 143-159.

Siregar, B. A., Suma, D., & Goenawan, R. D. (2022). The influence of work characteristics, organizational culture, and leadership ethics on the loyalty of employees in indo furniture. *penanomics: International Journal of Economics*, 1(2), 173-180.

Spurný, J., Kopeček, I., Ošlejšek, R., Plhák, J., & Caputo, F. (2021). The prisoner's dilemma in the workplace: how cooperative behavior of managers influence organizational performance and stress. *Kybernetes*.

Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-46.

Sugiharjo, R. J., Purbasari, R. N., Parashakti, R. D., & Prastia, A. (2021, March). The Effect of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 1, No. 11).

Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Oktrivina, A., Hafifuddin, H., & Ali Buto, Z. (2021). Can Islamic work ethics encourage knowledge-sharing behaviors? The role of job embeddedness and organizational identification. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(8), 1181-1199.

Susanto, A. B., Titisari, P., & Parwitasari, D. A. (2021). The impact of organization communication and competence on the quality of employee's performance through organization citizenship behavior. *Calitatea*, 22(182), 102-105.

Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137.

Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of

organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability*, 13(3), 1359.

Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability*, 13(3), 1359.

Wolfe, S. E., & Lawson, S. G. (2020). The organizational justice effect among criminal justice employees: A meta-analysis. *Criminology*, 58(4), 619-644.

Young, N. C. J. (2022). Organizational Responsibility. In *Now Hiring* (pp. 101-106). Emerald Publishing Limited.

Yusnita, N. (2021). Does self-efficacy play an intervening role? Studying between organizational climate and job involvement. *jhss (journal of humanities and social studies)*, 5(1), 50-55.

Yuwono, W., Danito, D., & Nainggolan, F. (2023). The effect of authentic leadership and transparent organizational communication on employee welfare with mediation variables of employee trust in medium companies. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 35, 200-267.

Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97-138.

Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., & Dosdos, B. V. (2024). Philosophy of Management: Ethical Leadership and Organizational Integrity. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(3), 106-113.

Yang, M., Luu, T. T., & Hoang, G. (2023). Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103048.

Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource

management processes. Human resource management review, ۳۳(۱), ۱۰۰۹۲۵.

Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. Calitatea, ۲۴(۱۹۲), ۳۷۶-۳۸۴.

Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. Journal of Business Research, 166, ۱۱۴۱۰۴.

Waldman, D. A., & Sparr, J. L. (2023). Rethinking diversity strategies: An application of paradox and positive organization behavior theories. Academy of Management Perspectives, 37(2), ۱۷۴-۱۹۲.

Masianoga, E. S., & Govender, K. K. (2023). Ethical leadership and employee creative behaviour: a case study of a state-owned enterprise in south africa. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., ۲۸(۶), ۳.

Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator: Empirical support from Iraq's emerging market. In Monetary Wisdom (pp. 317-337). Academic Press.

Proposing a Paradigmatic Model of Ethics-Driven Management in Municipal Cultural-Sports Organizations

Abstract

The aim of the present research was to propose a paradigmatic model of ethics-driven management in municipal cultural-sports organizations. This qualitative study was conducted using a grounded theory approach (Strauss and Corbin's systematic model) and was applied in nature. The research population included academic experts (with at least two research experiences in the field of study), managers of municipal cultural-sports organizations (with a minimum of 5 years of management experience, in provincial centers, and holding a doctoral degree), and distinguished employees of municipal cultural-sports organizations (with over 10 years of experience, holding master's and doctoral degrees, with sports backgrounds, and high scores in annual evaluations). These participants were selected through purposive snowball sampling (19 individuals). The ethics-driven management model in municipal cultural-sports organizations is influenced by causal conditions (beliefs, work norms, and managerial characteristics) and considers extracted strategies (transparency, fairness and justice, role modeling, reporting, strategic orientation, and training), which are affected by contextual conditions (organizational culture, organizational structure, and public culture) and intervening conditions (misconceptions about ethics-driven management and regulations). This model is expected to lead to sports outcomes, improved employee and organizational performance, and increased customer satisfaction. However, the results of this research may provide a basis for advancing towards ethical management and encourage managers to move in this direction.

Keywords: Organizational Culture, Professional Ethics, Organizational Ethics, Sports Organizations.