

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12(3), (Series 47): 50-64/ 2025

 [https://doi.org/ 10.30473/fmss.2025.74084.2657](https://doi.org/10.30473/fmss.2025.74084.2657)

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Identifying factors affecting human resource self-censorship and strategies to reduce it in governmental sport organizations

Zahra Asghari^{1*}, Mohsen Sadeghi²

¹ Assistant Professor,
Department of Sports
Management, Payamnoor
University, Tehran, Iran.

² PhD in Sports Management,
Faculty of Sports Sciences,
Urmia University, Urmia,
Iran.

*Correspondence:

Zahra Asghari
Email: Daffodil@pnu.ac.ir

Received: 31/May/2024
Accepted: 12/November /2024
Published Online: 01/Sep/2025

How to cite

Asghari, Z., Sadeghi, M. (2025).
Identifying factors affecting human
resource self-censorship and
strategies to reduce it in
governmental sport organizations.
Behavior Management in Sport
Studies, 12(3), 50-64.

Background and Purpose: In a situation where modern sports organizations are seeking to share information and manage knowledge, ignoring self-censorship will be problematic. On the other hand, a review of the research background showed that no research has yet examined the self-censorship of human resources in sports organizations, and this is while the nature of sports organizations is very different from other organizations. Given the importance and necessity of understanding the phenomenon of self-censorship and considering the influence of various factors on it, the present study sought to study and investigate organizational self-censorship, identify the factors affecting it and also the solutions to reduce it in sports organizations. In this regard, the present study was conducted with the aim of identifying the factors affecting the self-censorship of human resources and the solutions to reduce it in sports organizations.

Methodology: The present study is applied in terms of its purpose, qualitative in terms of data type, and field-library in terms of data collection method, which was conducted with thematic analysis strategy with the Atride-Stirling approach (2001). The participants in the present study were university professors of sports management and human resource management, heads of general sports and youth departments of provincial centers, and heads of sports federations, who were selected using a purposeful and snowball method and participated in research interviews. The criterion for selecting individuals in the present study was having expertise and research and executive experience in the field of sports management and human resource management, especially in the field of human resource self-censorship. In the present study, after interviewing 18 people, the research structures reached saturation and so-called theoretical saturation was achieved, and the process of selecting individuals and conducting interviews was stopped. In the present study, in-depth semi-structured interviews were used to collect data. Thus, first, general interview questions were formulated and asked to experts on various dimensions of human resource self-censorship in sports organizations, the factors affecting it, and the strategies that can be provided to reduce it. Based on the interview process and progress,

the questions became more detailed and detailed so that the researchers could ultimately achieve the research objectives. In the present study, the validity and reliability of the research tool were examined and confirmed using four elements of validity, transferability, dependability, and confirmability. Also, test-retest reliability was used, which was 0.93, indicating a high reliability of the research tool. In order to analyze the data, the content analysis method with the Atride-Stirling approach (2001) was used. Thus, after completing the interview (the first stage, generating data), its content was immediately written and the analysis began.

Results: At the beginning of the findings section, the demographic characteristics of the participants in the study were examined. The results showed that the participants in the study were between 44 and 57 years old, 4 of the participants were female and 14 were male, the level of education of all participants was a PhD, 6 of the participants were professors of sports management, 4 were professors of human resources management, 5 were heads of the General Directorate of Sports and Youth, and 3 were heads of sports federations, and their work experience was 10 to 22 years. In this section of the findings, the research interviews were analyzed using thematic analysis method with the Atride-Stirling (2001) approach. For this purpose, the audio files of the interviewees were first converted into text, then in the first stage of coding, basic themes were identified. After identifying the basic themes, combining and summarizing those themes led to the emergence of organizing themes and ultimately overarching themes. In general, 183 basic themes were ultimately obtained, and after removing duplicate and closely related codes, 62 basic themes, 10 organizing themes, and 2 overarching themes were identified. Finally, the research results were obtained in two overarching themes: "Factors Affecting Self-Censorship of Human Resources in Sports Organizations" and "Solutions for Reducing Self-Censorship of Human Resources in Sports Organizations." Factors Affecting Self-Censorship of Human Resources in Sports Organizations include four themes: individual factors affecting self-censorship, managerial factors affecting self-censorship, organizational factors affecting self-censorship, and supra-organizational factors affecting self-censorship. Solutions to reduce human resource self-censorship in sports organizations include six themes: improving human resource knowledge, promoting a spirit of collaboration in sports organizations, managers' attention to insecurities, providing incentives to human resources, combating flattery in sports organizations, and correcting faulty organizational practices. Finally, based on the results obtained in the present study, the final research model was designed under the title of the model of effective factors and solutions for reducing self-censorship of human resources in sports organizations.

Discussion: In general, the results of the study showed that self-censorship among the human resources of sports organizations is influenced by various individual, managerial, organizational, and supra-organizational factors. Managers of these organizations can provide the necessary basis for reducing self-censorship among the human resources of sports organizations by identifying these problems in their organizations and also by applying various educational solutions, promoting a spirit of collaboration, paying attention to

insecurities, providing incentives, combating flattery, and reforming organizational procedures. They can benefit from all the knowledge capacities of these valuable resources. Therefore, it is suggested that managers of sports organizations hold in-service courses to report accurate information in sports organizations, facilitate a space for discussion and dialogue between employees in sports organizations, create a suitable organizational atmosphere for expressing opinions and criticisms of human resources, and also pay attention to their job, psychological, and livelihood insecurities.

KEYWORDS

Human Resources, Insecurity, Self-Censorship, Sports Organizations.

References

- [Clark CJ, Fjeldmark M, Lu L, Baumeister RF, Ceci S, Frey K, Miller G, Reilly W, Tice D, von Hippel W, Williams WM. Taboos and self-censorship among US psychology professors. Perspectives on Psychological Science. 2024; 17456916241252085.](#)
- [Mousavi, S. N., Shariat Nejad, A., Nazarpouri, A. H., Darvishzadeh Borujeni, M. Understanding the Effect of Self-Censorship of Human Resources on Organizational Silence: Clarifying of the Mediating Role of Mum Effect of Human Resources \(Case of study: Chaharmahal and Bakhtiari Provincial Governorate\). Public Management Researches, 2024; 17\(64\): 191-218. \(In Persian\)](#)
- [Nazari, S., Golmohammadi, E. The Relationship between Personality Traits and Organizational apathy with the Mediating Role of Organizational Silence \(Case Study: Physical Education Teachers\). Organizational Behavior Management in Sport Studies, 2023; 10\(2\): 57-70. \(In Persian\)](#)
- [Schmandt K. Context Matters: A Comparative Study of Self-Censorship Motivations in Personal and Professional Settings \(Doctoral dissertation\). 2024.](#)
- [Shimauchi S. Fans speak for whom? Imagined 'official', internalised hegemony and self-censorship. Media, Culture & Society. 2024;01634437241249175.](#)
- [Sinclair G, Kearns C, Liston K, Kilvington D, Black J, Doidge M, Fletcher T, Lynn T. Online abuse, emotion work and sports journalism. Journalism Studies. 2025;26\(1\):101-19.](#)
- [Tudor A, Moore J, Byrne S. Silence in the stacks: An exploration of self-censorship in high school libraries. School Libraries Worldwide. 2023 Feb 28;28\(1\):1-7.](#)
- [Vrontis D, Christofi M, Pereira V, Tarba S, Makrides A, Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. Artificial intelligence and international HRM. 2023;172-201.](#)



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی»

شناسایی عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی و راه کارهای کاهش آن در سازمان های ورزشی دولتی

زهره اصغری^{۱*}، محسن صادقی^۲

^۱ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۲ دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

نویسنده مسئول: زهره اصغری
Daffodil@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

استناد به این مقاله:

اصغری، زهره؛ صادقی، محسن. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی و راه کارهای کاهش آن در سازمان های ورزشی دولتی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۳): ۵۰-۶۴.

چکیده

سازمان های مدرن ورزشی به دنبال تسهیم اطلاعات و مدیریت دانش هستند و بی توجهی به خودسانسوری در این سازمان ها می تواند مسئله ساز شود، بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی و راه کارهای کاهش آن در سازمان های ورزشی دولتی انجام شد. این پژوهش از نوع کاربردی، کیفی و میدانی-کتابخانه ای با استراتژی تحلیل مضمون با رویکرد آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱) می باشد. مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی، رؤسای ادارات کل ورزش و جوانان مراکز استان ها و رؤسای فدراسیون های ورزشی بودند که ۱۸ نفر از آنان با استفاده از روش هدفمند و گلوله برفی و با توجه به اصل اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق بود و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از کدگذاری سه مرحله ای تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی شامل عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فراسازمانی و راه کارهای کاهش آن شامل ارتقای دانش نیروی انسانی، ترویج روحیه هم فکری در سازمان های ورزشی، توجه مدیران به ناامنی ها، ارائه مشوق به نیروی انسانی، مبارزه با چاپلوسی در سازمان های ورزشی و اصلاح رویه های معیوب سازمانی است. بنابراین مدیران سازمان های ورزشی می توانند با توجه به عوامل مؤثر و بکارگیری راه کارهای ارائه شده، زمینه لازم برای کاهش خودسانسوری منابع انسانی سازمان های ورزشی را فراهم کنند، از تمامی ظرفیت های دانشی این منابع ارزشمند، بهره مند شوند و مشارکت فعال و صادقانه آن ها در سازمان های ورزشی را ترویج دهند.

واژه های کلیدی

نیروی انسانی، ناامنی، خودسانسوری، سازمان های ورزشی.



مقدمه

امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انسان مهم ترین عامل موفقیت کشورها و سازمان ها است (۲۹) و بر اهمیت و ارزش نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه ها در سطح سازمان ها و مدیریت این منبع ارزشمند تأکید می کنند (۱۶). در واقع مدیریت منابع انسانی راهبردی منسجم است که رویکردی جامع به مدیریت و بکارگیری نیروی انسانی دارد و شامل برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات جذب نیرو، بهبود و نگهداری منابع انسانی و به طور کلی برنامه ریزی منابع انسانی است (۶). موفقیت هر سازمان بستگی به نحوه به کارگیری مناسب ابزار، مواد، سرمایه و منابع انسانی آن دارد و این امر هنگامی محقق می گردد که سازمان ها بتوانند مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند (۱۸ و ۲۲). سازمان های ورزشی هم از این قاعده مستثنا نیست بلکه نقش نیروی انسانی با کیفیت در آن بسیار مهم تر از دیگر سازمان ها می باشد (۱۲ و ۱۷).

تحقیقات انجام شده کارکنان را به عنوان منبعی غنی برای حل مسائل و مشکلات کاری شناسایی کرده اند، اما با این وجود، اغلب زمانی که مدیران از کارکنان می خواهند نظرات و ایده های خود را بیان کنند، احساس ناامنی کرده و اعتقاد دارند نظرات و پیشنهاد های آن ها ممکن است تعادل فعلی سازمان را بر هم بزنند و سبب آشفتگی و ناراحتی مدیران شود و این احساس ناامنی باعث می شود که کارکنان به طور ناخود آگاه یا خود آگاه، خود سانسوری کنند (۱۰). خود سانسوری عملی است که طی آن فرد تصمیم می گیرد تمام یا بخشی از اطلاعات را در غیاب هرگونه مانع یا دستور رسمی، کتمان یا دستکاری کند. افراد به دلایل مختلف تصمیم می گیرند که اطلاعات صحیح را برای اعضای سایر جوامع افشا نکنند (۷). در این گونه موارد افراد با در نظر گرفتن حداقل هزینه ای که در افشای این اطلاعات وجود دارد، تصمیم می گیرند آن را مخفی کنند. حتی با علم به اینکه از لحاظ اجتماعی، آرایه اطلاعاتی که به بهبود عملکرد

جامعه یا ممانعت از بدرفتاری منجر می شود، از اهمیت ویژه ای برخوردار است (۳).

در بسیاری از سازمان ها نیروهای صاحب نظر و خلاق مشغول به کار می باشند که خود را از عرصه ابراز عقیده و بیان ایده ها حذف می کنند (۴). در چنین شرایطی کارکنان درگیر پدیده خود سانسوری می شوند. خود سانسوری در هر فضای اجتماعی اتفاق می افتد و افراد به دلایل مختلفی تصمیم می گیرند که اطلاعات خود را از دوستان، اعضای خانواده، گروه، سازمان، رسانه ها و رهبران دریغ کنند. در همه این موارد، آن ها معتقدند که هزینه ای در افشای اطلاعات وجود دارد و بنابراین تصمیم به پنهان نمودن اطلاعات می کنند (۱۱). این پدیده در سازمان ها با عنوان هم رنگ شدن، از فردی به فرد دیگر منتقل می شود و پویایی را تحت تأثیر قرار می دهد (۸). از سوی دیگر با شروع تحقیقات در زمینه عملکرد فردی، خود سانسوری به عنوان محدودیتی جدی در ایده های خلاقانه فرد، به صورت سدی برای سازمان هایی که از عملکرد خلاقانه نفع می برند، عمل می نماید (۲۴). همچنین محققان خود سانسوری را نتیجه یک فرایند شناختی از قضاوت خود می دانند. زمانی که افراد نقطه نظرات خود را امکان ناپذیر، ناکارآمد و عجیب قضاوت می کنند، ممکن است قوهی خلاقانه شان، آگاهانه تصمیم به خود سانسوری نماید (۱۵). بنابراین از آنجایی که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی هایی روزافزون مواجه است آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان با این پیچیدگی و شناختن راه های مناسب برای مقابله با آن ها ضروری است. از جمله سازمان هایی که پدیده خود سانسوری در آن ها به خوبی قابل رؤیت است، سازمان های ورزشی است (۱۴، ۲۰ و ۲۵). این سازمان ها برای دستیابی به افزایش بهره وری، نیازمند سرمایه خلاق و صاحب اندیشه نو می باشند، اما محدودیت های ناشی از قانون و مقررات در کنار دیگر چالش های جامعه ورزش، باعث شده است تا مدیران از مشارکت افراد و آزادی بیان کارکنان جلوگیری کنند (۲۱). از سوی دیگر با تبدیل شدن برخی از سازمان های ورزشی به سازمان های بوروکرات همراه با

پایبند نبودن افراد به اصول اخلاقی را عمده‌ترین دلیل خودسانسوری در شغل روزنامه‌نگاری ورزشی می‌داند (۵)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که با استفاده بهینه از سرمایه فکری اعضای هیئت علمی، خودسانسوری آن‌ها در دانشگاه‌های کشور را می‌توان کاهش داد (۱۳) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان دادند که حذف بوروکراسی، استفاده از سبک مدیریتی موثر و فعال‌سازی تیم‌ها به عنوان راهبردهای سازمان‌های دولتی در کنترل خودسانسوری می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند (۲۴). جمع‌بندی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در تحقیقات خارجی به پدیده خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی پرداخته شده ولی در داخل کشور، تحقیقات انجام شده در حوزه خودسانسوری در سازمان‌های غیرورزشی انجام شده است و در سازمان‌های ورزشی خلأ پژوهشی بسیاری در زمینه خودسانسوری منابع انسانی دیده می‌شود.

همان‌طور که بررسی پیشینه تحقیق نشان داد، تا به حال تحقیقی به بررسی خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی نپرداخته است و این در حالی است که ماهیت سازمان‌های ورزشی بسیار متفاوت از سایر سازمان‌ها است. همچنین در شرایطی که سازمان‌های مدرن ورزشی به دنبال تسهیم اطلاعات و مدیریت دانش هستند، بی‌توجهی به خودسانسوری مسئله‌ساز خواهد شد. با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت پدیده‌ی خودسانسوری و با عنایت به تأثیرگذاری عوامل مختلفی بر آن، تحقیق حاضر در پی آن است تا ضمن مطالعه و بررسی خودسانسوری سازمانی، عوامل مؤثر بر آن و همچنین راه کارهای کاهش آن در سازمان‌های ورزشی را شناسایی کند که در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی و راه کارهای کاهش آن در سازمان‌های ورزشی انجام شد.

قوانین دست و پا گیر اداری، احتمال خودسانسوری کارکنان افزایش می‌یابد. زیرا در چنین سیستمی آزادی و امنیت که از اساسی‌ترین نیازهای روان‌شناختی به شمار می‌آیند مختل گردیده و به دنبال آن خلاقیت متوقف و رکودی بر سازمان حاکم می‌شود که زمینه رشد انواع انحرافات و ناهنجاری‌ها را مهیا می‌نماید (۲۷).

بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که در حوزه خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های مختلف تحقیقاتی انجام شده است. به عنوان نمونه سینکلر^۱ و همکاران (۲۰۲۵) عوامل فردی مانند احساسات و عواطف و همچنین عوامل اجتماعی مانند میزان حمایت افراد از سوی نهادهای اجتماعی را در خودسانسوری منابع انسانی رسانه‌های ورزشی مؤثر می‌دانند (۲۶)، اشمندت^۲ (۲۰۲۴) عوامل حرفه‌ای و شغلی را در اقدام افراد به خودسانسوری مؤثر می‌داند و شناخت و تأمین نیاز افراد را بهترین راه کار برای کاهش خودسانسوری می‌داند (۲۳)، موسوی و همکاران (۱۴۰۳) بیان کردند که بهره‌کشی سازمانی و تملق‌طلبی، عدم شایسته‌سالاری، الزامات دستوری و سلیقه‌محوری مدیر از جمله زمینه‌های نامطلوبی محسوب می‌شود که منجر به خودسانسوری در محیط سازمان می‌شود (۱۹)، تودور^۳ و همکاران (۲۰۲۳) نیز عوامل خارج از سازمان مانند فشارهای دولتی را مهم‌ترین عامل خودسانسوری بیان کرده‌اند (۲۸)، یو^۴ (۲۰۲۲) در تحقیق خود بیان کرد که ورزشکاران در کشور کره جنوبی برای ارائه تصویر بهتر و غیرواقعی نسبت به آن‌طور که واقعاً هستند، دست به خودسانسوری می‌زنند و خودمدیریتی را بهترین راه برای جلوگیری از این مشکل عنوان کرده است (۳۰)، دشتی‌زاد و همکاران (۱۴۰۰) تسهیل جریان اطلاعات به عنوان یکی از ضرورت‌های توسعه سازمان‌ها را به عنوان یکی از راه کارهای کاهش خودسانسوری در سازمان‌های دولتی بیان کرده‌اند (۹)، برادشاو^۵ (۲۰۲۰) در تحقیق خود

شد. همچنین از پایایی باز آزمون نیز استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۳ به دست آمد و نشان دهنده پایایی بالایی ابزار تحقیق بود.

در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد. به این ترتیب که بعد از به انجام رساندن مصاحبه (اولین مرحله، تولید کردن داده ها) بلافاصله محتوای آن نوشته شد و تجزیه و تحلیل شروع شد. آنچه شبکه مضامین عرضه می کند نقش های شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند می کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن ها نشان داده می شود و از این طریق، مدل نهایی تحقیق به دست می آید (عابدی و جعفری، ۱۳۹۰). در پژوهش حاضر نیز با توجه به کدهای به دست آمده به ترتیب مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر شناسایی شدند.

یافته های پژوهش

در ابتدای بخش یافته ها ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در تحقیق بررسی شده است که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده ها کیفی و از نظر روش گردآوری داده ها میدانی-کتابخانه ای است که با استراتژی تحلیل مضمون با رویکرد آتراید-استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) انجام شد. مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی و مدیرت منابع انسانی، رؤسای ادارات کل ورزش و جوانان مراکز استان ها و رؤسای فدراسیون های ورزشی بودند که با استفاده از روش هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند و در مصاحبه های تحقیق شرکت داده شدند. ملاک انتخاب افراد در تحقیق حاضر داشتن تخصص و تجربه پژوهشی و اجرایی در زمینه مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی به ویژه در حوزه خودسانسوری منابع انسانی بود. در پژوهش حاضر پس از مصاحبه با ۱۸ نفر، سازه های تحقیق به اشباع رسید و به اصطلاح اشباع نظری حاصل شد و روند انتخاب افراد و انجام مصاحبه، متوقف شد.

در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق استفاده شد. بدین صورت که ابتدا سؤالات کلی مصاحبه در ابعاد مختلف خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی، عوامل مؤثر بر آن و راهبردهایی که می توان برای کاهش آن ارائه داد، تنظیم و از خبرگان پرسیده شد و بر اساس روند و پیشرفت مصاحبه، سؤالات ریزتر و جزئی تر شدند تا محققان بتوانند در نهایت به اهداف تحقیق دست یابند. در پژوهش حاضر روایی و پایایی ابزار تحقیق با استفاده از چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید، بررسی و تأیید

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در مصاحبه های تحقیق

کد مصاحبه شونده	سن (سال)	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه شغلی (سال)
۱	۴۶	مرد	دکتری	استاد مدیریت ورزشی	۱۰
۲	۵۲	مرد	دکتری	استاد مدیریت ورزشی	۱۵
۳	۴۴	زن	دکتری	استاد مدیریت ورزشی	۱۰

۴	۴۸	مرد	دکتری	رئیس اداره کل ورزش و جوانان	۱۱
۵	۵۳	زن	دکتری	استاد مدیریت منابع انسانی	۱۴
۶	۵۵	مرد	دکتری	رئیس اداره کل ورزش و جوانان	۱۸
۷	۴۹	مرد	دکتری	رئیس اداره کل ورزش و جوانان	۱۳
۸	۴۷	مرد	دکتری	استاد مدیریت منابع انسانی	۱۰
۹	۵۱	مرد	دکتری	استاد مدیریت ورزشی	۲۰
۱۰	۵۵	زن	دکتری	استاد مدیریت ورزشی	۲۲
۱۱	۴۶	مرد	دکتری	استاد مدیریت ورزشی	۱۶
۱۲	۴۹	مرد	دکتری	استاد مدیریت منابع انسانی	۱۵
۱۳	۵۰	زن	دکتری	استاد مدیریت منابع انسانی	۱۹
۱۴	۴۶	مرد	دکتری	رئیس اداره کل ورزش و جوانان	۱۴
۱۵	۵۳	مرد	دکتری	رئیس فدراسیون ورزشی	۱۸
۱۶	۵۷	مرد	دکتری	رئیس فدراسیون ورزشی	۲۱
۱۷	۴۶	مرد	دکتری	رئیس اداره کل ورزش و جوانان	۱۳
۱۸	۴۹	مرد	دکتری	رئیس فدراسیون ورزشی	۱۷

مدیریت خودمحور باشد احتمال خودسانسوری بالا است و در مقابل آن مدیریت مشارکت محور قرار دارد.

مضمون پایه مستخرج از عبارت مربوطه: «سبک مدیریتی غالب در سازمان‌های ورزشی مثل دستورمحموری در مقابل مشارکت‌محموری».

پس از شناسایی مضامین پایه، ترکیب و تلخیص آن مضامین منجر به پیدایش مضامین سازمان‌دهنده شد و در نهایت نیز مضامین فراگیر به دست آمدند. به طور کلی در نهایت ۱۸۳ مضمون پایه به دست آمد که پس از حذف کدهای تکراری و نزدیک به هم، ۶۲ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر شناسایی شدند. در ادامه نتایج مربوط به کدگذاری‌ها و تجزیه و تحلیل‌های مصاحبه‌های انجام شده در جدول ۲ گزارش شده و مضامین پایه مربوط به هر یک از مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر نیز مشخص شده‌اند. شایان ذکر است که در جدول ۲، منبع مضامین به دست آمده نیز بیان شده است که اعداد نوشته شده در ستون مربوطه، کد مصاحبه‌شونده‌ای است که مضمون مربوطه از آن مصاحبه آن شخص به دست آمده است.

در این بخش از یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون با رویکرد آتراید-استرلینگ (۲۰۰۱) به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های تحقیق اقدام شده است. به همین منظور ابتدا فایل‌های صوتی مصاحبه‌شوندگان به صورت متن درآمدند، سپس در مرحله اول کدگذاری، مضامین پایه شناسایی شدند. در ادامه این بخش دو نمونه از شناسایی مضامین پایه از متن مصاحبه آورده شده است تا روند به دست آمدن مضامین پایه بیشتر نمایان شود:

مثال اول:

عبارت بیان شده توسط مصاحبه‌شونده شماره ۳: «به نظر من بعضی افراد برای اینکه تو در دسر نیافتند خودسانسوری می‌کنند و قول معروف سری که درد نمی‌کند را دستمال نمی‌بندند».

مضمون پایه مستخرج از عبارت مربوطه: «خودسانسوری نیروهای انسانی برای دوری از دردسر».

مثال دوم:

عبارت بیان شده توسط مصاحبه‌شونده شماره ۶: «سبک مدیریتی که در سازمان ورزشی مربوطه به کار گرفته می‌شود، در میزان خودسانسوری منابع انسانی مؤثر است مثلاً اگر

جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون

منبع مضامین	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۵	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان سازمان‌های ورزشی	عوامل فردی مؤثر بر خودسانسوری	
۱	اعتقادات مذهبی و طرز تفکر کارکنان سازمان‌های ورزشی		
۳	انگیزه‌های شخصی کارکنان به منظور رسیدن به اهداف مشخص مانند گرفتن ترفیع یا امثال آن		
۱	شرایط و جایگاه نیروی انسانی در سازمان ورزشی و امنیت شغلی آن در سازمان		
۳	خودسانسوری نیروهای انسانی برای دوری از دردسر		
۷	نحوه برداشت افراد از یک مفهوم و تصمیم به تغییر یا عدم تغییر آن به هنگام ارائه		
۷	وجود رفتارهای انحرافی ناشی از حس رقابت‌طلبی، منفعت‌طلبی، ترس، ناامیدی و امثال آن در بین منابع انسانی سازمان‌های ورزشی		
۱۱	وجود خصوصیات شخصی منابع انسانی در قبال شخص یا سازمان ورزشی مشخص		
۱۶	ذات دوری از تضاد و تعارض در بین برخی نیروهای انسانی سازمان‌های ورزشی		
۲	ترس کارکنان سازمان‌های ورزشی در قبال عواقب گفتن حقیقت مانند ترس از دست دادن پست سازمانی		
۲	وجود مدیران غیرمتخصص در رأس سازمان‌های ورزشی	عوامل مدیریتی مؤثر بر خودسانسوری	عوامل مؤثر بر خودسانسوری
۲	ذهنیت کارکنان سازمان‌های ورزشی نسبت به رفتار مدیران خود در مقابل ارائه اطلاعات واقعی یا اطلاعات خوشایند مدیران		
۶	سبک مدیریتی غالب در سازمان‌های ورزشی مثل دستورمحوری در مقابل مشارکت‌محوری		
۹	کوتاه‌مدت بودن عمر مدیریت در بیشتر سازمان‌های ورزشی		
۱۴	وجود مدیریت خودمحوری در برخی سازمان‌های ورزشی		
۱۸	نحوه برخورد مدیران سازمان‌های ورزشی در مقابل افراد خودسانسور		
۱۳	تحت تأثیر بودن مدیریت سازمان‌های ورزشی توسط نهادهای غیرورزشی		
۱۷	ساختار سازمانی نامناسب مانند بروکراسی بیش از حد در سازمان‌های ورزشی	عوامل سازمانی مؤثر بر خودسانسوری	منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی
۱۷	مشارکت‌گریزی در بین برخی از نیروهای انسانی سازمان‌های ورزشی		
۱۷	مثمر ثمر بودن خودسانسوری در سازمان در جهت نیل به اهداف شوم شخصی در برخی سازمان‌های ورزشی		
۴	وجود چندفرهنگی در سازمان‌های ورزشی		
۴	تعصبات سازمانی در قبال اتفاقات و عوامل مختلف مرتبط با رویه‌های سازمانی		
۴	مرتبط بودن تأیید سازمانی به اطلاعات ارائه شده توسط اعضای سازمان		
۱۲	نقش ماهیت شغلی مانند مدیر روابط عمومی و یا سخنگوی سازمان‌های ورزشی در میزان خودسانسوری		
۱۲	جامعه مخاطب سازمان ورزشی مربوطه		
۱۵	نوع سازمان‌های ورزشی مثلاً خدماتی، اداری یا فروشگاهی بودن سازمان‌های ورزشی بر رفتار اعضای سازمان		
۱	غالب بودن فرهنگ سازمانی نامناسب		
۱۲	جایگاه سازمان ورزشی مربوطه در جامعه و میزان تأثیرگذاری آن بر مردم		
۱	میزان وابستگی سازمان ورزشی مربوطه به نهادهای دولتی		
۱	احتمال وجود تعارض بین اطلاعات واقعی سازمان‌های ورزشی و مصلحت جامعه		
۱	تبعیت از خط‌مشی‌های سیاسی توسط برخی سازمان‌های ورزشی		

عوامل فراسازمانی مؤثر بر خودسانسوری	مثبت جلوه دادن وضعیت خود در جامعه توسط برخی سازمان‌های ورزشی علی‌رغم وجود مشکلات	۲
	میزان وجود آزادی بیان و آزادی پس از بیان در سازمان‌های ورزشی	۳
	میزان متأثر بودن سازمان ورزشی مربوطه از احزاب سیاسی و فرهنگی	۵
	میزان تأثیرگذاری سازمان ورزشی مربوطه با عوامل اجتماعی مانند نشاط اجتماعی	۷
	پرمخاطب بودن سازمان‌های ورزشی در جامعه و تأثیر آن بر تمامی ابعاد زندگی مردم و جامعه	۲
	ارتباط فعالیت سازمان ورزشی مربوطه با مباحث امنیتی جامعه	۲
راه‌کارهای کاهش خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	برگزاری دوره‌های ضمن خدمت جهت گزارش اطلاعات صحیح در سازمان‌های ورزشی	۲
	مدیریت محدودیت‌های ایدئولوژیک با آموزش‌های فرهنگی	۱۳
	تأکید بر پیامدهای ناگوار خودسانسوری بر خود نیروهای انسانی و سازمان در بین اعضای سازمان‌های ورزشی	۱۱
	مدیریت بهینه دانش در مواجهه با قیود فرهنگی-اعتقادی	۱۱
	تأکید بر هم‌فکری در تصمیمات مختلف در سازمان‌های ورزشی	۱۱
	هم‌فکری تفکرهای سیاسی مخالف برای رسیدن به راه‌حل واحد برای رسیدن به اهداف سازمانی	۴
	تسهیل فضای بحث و گفت‌وگو بین کارکنان در سازمان‌های ورزشی	۴
	استقبال از نظر تمامی اعضای سازمان در تصمیماتی که بر اعضا مؤثر است	۱۳
	تبعیت از گفتمان حاکم در سازمان ورزشی مربوطه	۱۳
	پرداختن به ناامنی‌های شغلی و حذف عوامل تشدید کننده آن‌ها	۱۳
	شناسایی اندوه‌ها و ترس‌های نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی و تلاش برای رفع آن‌ها	۶
	ایجاد جو سازمانی مناسب برای بیان نظرات و همچنین انتقادات نیروهای انسانی	۳
	توجه به ناامنی‌های شغلی، روانی و معیشتی نیروهای انسانی در سازمان‌های ورزشی	۱
	تشویق به ارائه اطلاعات دقیق و درست با تقدیر از نیروهای انسانی صادق در سازمان ورزشی	۱۰
	بها دادن به نیروهای انسانی که در تصمیمات سازمانی مشارکت می‌کنند	۱۰
	ارائه مشوق‌های تسهیلاتی برای نیروهای انسانی که خودسانسوری نمی‌کنند	۱۰
	شناسایی افراد چاپلوس در سازمان‌های ورزشی که به منظور نیل با اهداف شخصی خود، اطلاعات غلط ارائه می‌کنند	۱
	چاره‌اندیشی و پرهیز از ارائه اطلاعات ناموثق جهت ایجاد تصویر مناسب از سازمان ورزشی بی‌کفایت در جامعه	۴
	ترفیع منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی بر اساس شایسته‌سالاری و نه بر اساس آمار و ارقامی که خوشایند اهداف شخصی مدیران ورزشی و یا غیر ورزشی باشد	۶
	فراهم نکردن شرایط چاپلوسی در سازمان‌های ورزشی با بها ندادن به افراد چاپلوس و برخورد قاطعانه	۲
	داشتن چشم‌بینا، زبان‌گویا و گوش‌شنوا توسط مدیران سازمان در قبال تمامی فعالیت‌های اعضای سازمان	۸
	پرهیز از مصلحت‌اندیشی‌های نابجا و غیرمتعارف در انتشار اخبار و اطلاعات سازمان‌های ورزشی که منجر به بی‌عدالتی شود	۹
	ارائه اطلاعات موثق، و واقعی توسط سازمان‌های ورزشی در جامعه جهت تصویر مناسب و منصفانه آن سازمان در جامعه و رسانه‌های ورزشی	۹
	تأکید بر مدیریت چندفرهنگی و پرهیز از تک‌فرهنگ‌گرایی در سازمان‌های ورزشی	۱۰
	حذف و یا کاهش فشارهای موجود در سلسله مراتب اداری سازمان‌های ورزشی	۱۰

به ویژگی های شخصیتی، اعتقادات مذهبی و طرز تفکر کارکنان سازمان های ورزشی اشاره کرد. همچنین وجود رفتارهای انحرافی ناشی از حس رقابت طلبی، منفعت طلبی، ترس، ناامیدی و امثال آن در بین منابع انسانی سازمان های ورزشی نیز می توان دلیلی بر خودسانسوری آنها باشد. دسته دیگر عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی که در پژوهش حاضر شناسایی شد، عوامل مدیریتی است که در این رابطه می توان به وجود مدیران غیرمتخصص در رأس سازمان های ورزشی، ذهنیت کارکنان سازمان های ورزشی نسبت به رفتار مدیران خود در مقابل ارائه اطلاعات واقعی یا اطلاعات خوشایند مدیران و سبک مدیریتی غالب در سازمان های ورزشی مثل دستورمحموری در مقابل مشارکت محوری اشاره کرد. عوامل سازمانی که یکی دیگر از عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی است را می توان با ساختار سازمانی نامناسب مانند بروکراسی بیش از حد، مشارکت گریزی در بین برخی از نیروهای انسانی و متمر ثمر بودن خودسانسوری در سازمان در جهت نیل به اهداف شوم شخصی در برخی سازمان های ورزشی تبیین کرد و در نهایت عوامل فراسازمانی مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی سازمان های ورزشی را می توان با جایگاه سازمان ورزشی مربوطه در جامعه و میزان تأثیرگذاری آن بر مردم، میزان وابستگی سازمان ورزشی مربوطه به نهادهای دولتی، احتمال وجود تعارض بین اطلاعات واقعی سازمان های ورزشی و مصلحت جامعه و تبعیت از خط مشی های سیاسی توسط برخی سازمان های ورزشی مرتبط دانست. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات سینکلر و همکاران (۲۰۲۵)، موسوی و همکاران (۱۴۰۳)، تودور و همکاران (۲۰۲۳) و برادشاو (۲۰۲۰) همسو می باشد (۲۶، ۱۹، ۲۸ و ۵). سینکلر و همکاران (۲۰۲۵) عوامل فردی مانند احساسات و عواطف و همچنین عوامل اجتماعی مانند میزان حمایت افراد از سوی نهادهای اجتماعی (۲۶)، موسوی و همکاران (۱۴۰۳) بهره کشی سازمانی و تملق طلبی، عدم شایسته سالاری، الزامات دستوری و سلیقه محوری مدیر (۱۹)، تودور و همکاران (۲۰۲۳) عوامل

مطابق گزارشی که در جدول ۲ انجام شده است، نتایج تحقیق در دو مضمون فراگیر «عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی» و «راه کارهای کاهش خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی» به دست آمد که در ادامه به معرفی این دو مضمون پرداخته شده است.

عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی در

سازمان های ورزشی: نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی شامل چهار مضمون عوامل فردی مؤثر بر خودسانسوری، عوامل مدیریتی مؤثر بر خودسانسوری، عوامل سازمانی مؤثر بر خودسانسوری و عوامل فراسازمانی مؤثر بر خودسانسوری می باشند.

راه کارهای کاهش خودسانسوری منابع

انسانی در سازمان های ورزشی: نتایج تحقیق نشان داد که راه کارهای کاهش خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی شامل شش مضمون ارتقای دانش نیروی انسانی، ترویج روحیه هم فکری در سازمان های ورزشی، توجه مدیران به ناامنی ها، ارائه مشوق به نیروی انسانی، مبارزه با چاپلوسی در سازمان های ورزشی و اصلاح رویه های معیوب سازمانی می باشند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی و راه کارهای کاهش آن در سازمان های ورزشی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی شامل چهار مضمون عوامل فردی مؤثر بر خودسانسوری، عوامل مدیریتی مؤثر بر خودسانسوری، عوامل سازمانی مؤثر بر خودسانسوری و عوامل فراسازمانی مؤثر بر خودسانسوری می باشند. این بخش از نتایج تحقیق را این گونه می توان تبیین کرد که برخی از عوامل مؤثر بر خودسانسوری منابع انسانی در سازمان های ورزشی در دسته عوامل فردی قرار می گیرند که از جمله این موارد می توان

خارج از سازمان مانند فشارهای دولتی (۲۸) و برادشاو (۲۰۲۰) پایبند نبودن افراد به اصول اخلاقی را عمده‌ترین دلیل خودسانسوری دانستند (۵).

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که راه‌کارهای کاهش خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی شامل شش مضمون ارتقای دانش نیروی انسانی، ترویج روحیه هم‌فکری در سازمان‌های ورزشی، توجه مدیران به ناامنی‌ها، ارائه مشوق به نیروی انسانی، مبارزه با چاپلوسی در سازمان‌های ورزشی و اصلاح رویه‌های معیوب سازمانی می‌باشند. این بخش از نتایج تحقیق را این‌گونه می‌توان تبیین کرد که به منظور کاهش خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌توان راه‌کارهای مختلفی ارائه داد که از جمله این راه‌کارها، راه‌کارهای آموزشی می‌باشد که در این زمینه می‌توان با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت جهت گزارش اطلاعات صحیح در سازمان‌های ورزشی، مدیریت محدودیت‌های ایدئولوژیک با آموزش‌های فرهنگی و تأکید بر پیامدهای ناگوار خودسانسوری بر خود نیروهای انسانی و سازمان در بین اعضای سازمان‌های ورزشی، زمینه را برای کاهش خودسانسوری فراهم کرد. ترویج روحیه هم‌فکری در سازمان‌های ورزشی نیز می‌تواند با اقداماتی مانند تأکید بر هم‌فکری در تصمیمات مختلف در سازمان‌های ورزشی و هم‌فکری تفکرهای سیاسی مخالف برای رسیدن به راه‌حل واحد برای رسیدن به اهداف سازمانی در کاهش خودسانسوری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مؤثر باشد. علاوه بر موارد مذکور، پرداختن به ناامنی‌های شغلی و حذف عوامل تشدید کننده آن‌ها، شناسایی اندوه‌ها و ترس‌های نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی و تلاش برای رفع آن‌ها، تشویق به ارائه اطلاعات دقیق و درست با تقدیر از نیروهای انسانی صادق در سازمان ورزشی و بها دادن به نیروهای انسانی که در تصمیمات سازمانی مشارکت می‌کنند نیز می‌تواند در کاهش خودسانسوری مؤثر باشند. در کنار تمامی این موارد در سازمان‌های ورزشی باید به شکل صحیحی با چاپلوسی مبارزه کرد که در این زمینه می‌توان به اقداماتی

مانند شناسایی افراد چاپلوس در سازمان‌های ورزشی که به منظور نیل با اهداف شخصی خود، اطلاعات غلط ارائه می‌کنند و ترفیع منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی بر اساس شایسته‌سالاری و نه بر اساس آمار و ارقامی که خوشایند اهداف شخصی مدیران ورزشی و یا غیر ورزشی باشد، پرداخت و به همراه آن اگر رویه‌های نامناسب سازمانی نیز اصلاح شوند و مدیران چشم‌بنا، زبان‌گویا و گوش‌شنوا در قبال تمامی فعالیت‌های اعضای سازمان داشته باشند، خودسانسوری در بین منابع انسانی سازمان‌های ورزشی نیز کاهش می‌یابد. این بخش از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات اشماندت (۲۰۲۴)، یو (۲۰۲۲)، دشتی‌زاد و همکاران (۱۴۰۰)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۸) همسو می‌باشد (۲۳، ۳۰، ۹، ۱۳ و ۲۴). اشماندت (۲۰۲۴) شناخت و تأمین نیاز افراد (۲۳)، یو (۲۰۲۲) خودمدیریتی (۳۰)، دشتی‌زاد و همکاران (۱۴۰۰) تسهیل جریان اطلاعات (۹)، فهامی و همکاران (۱۳۹۸) استفاده بهینه از سرمایه فکری (۱۳) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۸) حذف بوروکراسی، استفاده از سبک مدیریتی موثر و فعال‌سازی تیم‌ها را به‌عنوان راهبردهای کنترل و کاهش خودسانسوری شناسایی کردند (۲۴).

به طور کلی نتایج تحقیق نشان داد که خودسانسوری در بین منابع انسانی سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر عوامل مختلف فردی، مدیریتی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارد که مدیران این سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی این مشکلات در سازمان خود و همچنین بکارگیری راه‌کارهای مختلف آموزشی، ترویج روحیه هم‌فکری، توجه به ناامنی‌ها، ارائه مشوق، مبارزه با چاپلوسی و اصلاح رویه‌های سازمانی، زمینه لازم برای کاهش خودسانسوری منابع انسانی سازمان‌های ورزشی را فراهم کنند و از تمامی ظرفیت‌های دانشی این منابع ارزشمند، بهره‌مند شوند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی دوره‌های ضمن خدمت جهت گزارش اطلاعات صحیح در سازمان‌های ورزشی برگزار کنند، فضای بحث و گفت‌وگو بین کارکنان

پرهیز کنند تا بتوانند به مرور خودسانسوری را برطرف سازند و مشارکت فعال و صادقانه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را ترویج دهند.

سپاسگزاری

نویسندگان پژوهش حاضر از تمامی عزیزانی که در این تحقیق شرکت کردند و اطلاعات ارزشمند خود را در اختیار نویسندگان قرار دادند تقدیر و تشکر می‌کنند.

در سازمان‌های ورزشی را تسهیل کنند، جو سازمانی مناسب برای بیان نظرات و همچنین انتقادات نیروهای انسانی ایجاد کنند و به ناامنی‌های شغلی، روانی و معیشتی آن‌ها نیز توجه کنند، برای نیروهای انسانی که خودسانسوری نمی‌کنند، مشوق‌های تسهیل‌اتی ارائه دهند، با بها ندادن به افراد چاپلوس و برخورد قاطعانه شرایط چاپلوسی در سازمان‌های ورزشی را فراهم نسازند و از مصلحت‌اندیشی‌های نابجا و غیرمعارف در انتشار اخبار و اطلاعات سازمان‌های ورزشی که منجر به بی‌عدالتی شود

References

1. Abedi Ja'fari H, Taslimi M. S, Faghihi A, Sheikhzade M. Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). Strategic Management Thought, 2011; 5(2): 151-198. (In Persian)
2. Attride-Stirling J. Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research. 2001; 1(3):385-405.
3. Bar-Tal D, Nets-Zehngut R, Sharvit K. Self-censorship in contexts of conflict. Peace Psychology Book Series. 2017.
4. Bar-Tal D, Sharvit K, Halperin E, Zafran A. Ethos of conflict: The concept and its measurement. Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology. 2012; 18(1):40.
5. Bradshaw T. *Sports Journalism: Self-Censorship, Ethics and Lived Experience in the Digital Era* (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire). 2020.
6. Chowdhury S, Dey P, Joel-Edgar S, Bhattacharya S, Rodriguez-Espindola O, Abadie A, Truong L. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human resource management review. 2023;33(1):100899.
7. Clark CJ, Fjeldmark M, Lu L, Baumeister RF, Ceci S, Frey K, Miller G, Reilly W, Tice D, von Hippel W, Williams WM. Taboos and self-censorship among US psychology professors. Perspectives on Psychological Science. 2024; 17456916241252085.
8. Cook P, Heilmann C. Two types of self-censorship: Public and private. Political studies. 2013; 61(1):178-96.
9. Dashtizad, S., Farahmand, M., Afrasiyabi, H., Afshani, S. A. Phenomenology of Self-Censorship in Public Relations of Government Organizations. *Public Organizations Management*, 2021; 10(1(Series 37)): 11-28. (In Persian)
10. Deniz N, Noyan A, Ertosun ÖG. The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013; 99:691-700.
11. Elbaz S, Bar-Tal D. Voluntary silence: Israeli media self-censorship during the Second Lebanon War. *Conflict & Communication*. 2019;18(2).
12. Elmi A, Azadfada S, Shajie R, & RezayannQyebashi A. Qualitative study of green human resource management Case study: Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Management and organizational behavior in sports*, 2022; 11(6): 67-82. (In Persian)
13. Fahami, M., Mahmoudi, M. T., Shahtalebi, B. Identification of Organizational Silence Factors in the Faculty Members of Universities of Iran: A Qualitative Study. *Organizational Culture Management*, 2019; 17(1): 21-44. (In Persian)

14. Fathalian, M., Hami, M., Shojaei, V. Designing the role of ethical leadership role on organizational silence by mediation of bullying and indifferent organizations of sports organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2022; 9(1): 11-29. (In Persian)
15. Gibson JL, Sutherland JL. Keeping your mouth shut: Spiraling self-censorship in the United States. *Political Science Quarterly*. 2023;138(3):361-76.
16. Johnstone S, Rodriguez JK, Wilkinson A, editors. *Encyclopedia of human resource management*. Edward Elgar Publishing; 2023.
17. Khajepoor Sough, P., Sayed Ameri, M. H., Keshavarz, L. Designing a Communication Model of Quantum Leadership and Manpower Productivity of Ministry of Sports and Youth Staff. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2020; 7(3): 133-146. (In Persian)
18. Khaksar boldaji D, Soleymani M, & Afkar A. The effect of human resource management and green supply chain on the sustainable performance of Tehran Municipality Sports Organization with the mediating role of organizational sustainability. *Journal of Environmental Science and Technology*. 2023; 24(12): 61-77. (In Persian)
19. Mousavi, S. N., Shariat Nejad, A., Nazarpouri, A. H., Darvishzadeh Borujeni, M. Understanding the Effect of Self-Censorship of Human Resources on Organizational Silence: Clarifying of the Mediating Role of Mum Effect of Human Resources (Case of study: Chaharmahal and Bakhtiari Provincial Governorate). *Public Management Researches*, 2024; 17(64): 191-218. (In Persian)
20. Nazari, S., Golmohammadi, E. The Relationship between Personality Traits and Organizational apathy with the Mediating Role of Organizational Silence (Case Study: Physical Education Teachers). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2023; 10(2): 57-70. (In Persian)
21. O'Connell WD. Silencing the crowd: China, the NBA, and leveraging market size to export censorship. *Review of international political economy*. 2022;29(4):1112-34.
22. Primecz H. Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions. *German Journal of Human Resource Management*. 2020; 34(2):124-47.
23. Schmandt K. *Context Matters: A Comparative Study of Self-Censorship Motivations in Personal and Professional Settings* (Doctoral dissertation). 2024.
24. Seyed Naghvi M, Din Mohammadi T, Khaghanizadeh A. Designing a self-censorship model in government organizations based on grounded theory. *Behavioral Studies in Management*. 2020;10(20):101-18. (In Persian)
25. Shimauchi S. Fans speak for whom? Imagined 'official', internalised hegemony and self-censorship. *Media, Culture & Society*. 2024;01634437241249175.
26. Sinclair G, Kearns C, Liston K, Kilvington D, Black J, Doidge M, Fletcher T, Lynn T. Online abuse, emotion work and sports journalism. *Journalism Studies*. 2025;26(1):101-19.
27. Stenling, C., & Fahlén, J. (2021). Sport club consultants as street-level bureaucrats in sport policy processes: Conceptualising micro-level interaction styles and their macro-level consequences. *European Journal for Sport and society*, 18(2), 168-186.
28. Tudor A, Moore J, Byrne S. Silence in the stacks: An exploration of self-censorship in high school libraries. *School Libraries Worldwide*. 2023 Feb 28;28(1):1-7.
29. Vrontis D, Christofi M, Pereira V, Tarba S, Makrides A, Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial intelligence and international HRM*. 2023:172-201.

30. Yoo E. "I can't just post anything I want": Self-management of South Korean sports stars on social media. International

Review for the Sociology of Sport. 2022;57(3):477-94.