

تحلیل اهمیت – عملکرد متغیرهای موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری

در یکی از سازمان‌های دولتی

حمید بیات^۱، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری^۲، محمدجواد کاملی^۳

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر به منظور شناسایی متغیرهای موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری از نظر خبرگان و تحلیل اهمیت – عملکرد آنها در یکی از سازمان‌های دولتی کشور انجام شده است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع کیفی، کاربردی و به روش توصیفی _ اکتشافی با استفاده از فن دلفی انجام شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته با ۱۶۶ متغیر بر اساس ادبیات نظری حوزه فرهنگ درستکاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۶ نفر از خبرگان علمی و تجربی یک سازمان دولتی بود که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی از بین مدیران ارشد و میانی انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با آزمون تی‌تک متغیره و تکنیک آنتروپی شانون و ماتریس آی‌پی‌ای تجزیه و تحلیل شدند. **یافته‌ها:** در روش آنتروپی، شاخص "ارزیابی عملکرد" در میان سایر شاخص‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار بود و نتایج ماتریس آی‌پی‌ای نشان داد تعداد ۳۲ شاخص در ربع اول، ۳۷ شاخص ربع دوم، ۵۵ شاخص ربع سوم و ۴۰ شاخص در ربع چهارم ماتریس قرار دارند. عملکرد سازمان در مهمترین شاخص‌های ربع اول که از اهمیت بالایی برخوردار بودند (شامل "ارزیابی عملکرد" و "تعهد و پشتیبانی رهبران برای درستکاری")، ضعیف بود.

نتیجه‌گیری: استقرار نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای درستکاری و تعهد و پشتیبانی جدی مدیران سازمان از درستکاری موجب تقویت فرهنگ درستکاری در سازمان می‌شود. **کلیدواژه‌ها:** فرهنگ، درستکاری، رویکرد اهمیت – عملکرد (آی‌پی‌ای)، آنتروپی شانون.

۱. دانشجوی دکتری، تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی،

قزوین، ایران. **رایانامه:** Bayat.H@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران. ایران. **رایانامه نویسنده مسئول:**

Habtaherk@yahoo.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران. **رایانامه:** P.h.d.kameli@gmail.com

مقدمه

درستکاری^۱ یعنی پایبندی در عمل به اصول و ارزش‌های اخلاقی (بیکر^۲، ۱۹۹۸). موسسه حاکمیت استرالیا و موسسه میمیزان داخلی استرالیا (۲۰۱۷) فرهنگ را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اصول و رفتارهای مشترک در یک جامعه تعریف می‌کنند. فرهنگ درستکاری میزانی است که هنجارها و ارزش‌ها در سازمان، استانداردهای اخلاقی بالا و درستکاری را ترویج می‌دهند. مدیریت فرهنگ یا تغییر فرهنگ حرکت سازمان از یک شکل فرهنگ به شکل فرهنگ دیگر از طریق یک برنامه تغییر فرهنگ است. مدیریت این برنامه تغییر نیازمند توجه به طیف وسیعی از مسائل و موضوعات (عوامل موثر بر تقویت و تغییر فرهنگ) است. مدیریت فرهنگ درستکاری عبارت است فعالیت‌هایی که پایبندی به ارزش‌ها و هنجارهای درستکاری را ترغیب و تقویت می‌کند و مانع از نقض درستکاری در یک سازمان می‌شود (نون، ۲۰۱۶). نیک می‌دانیم که توسعه اقتصادی در هیچ جامعه‌ای خود به خود و بدون برخورداری از یک فرآیند توسعه فرهنگی رخ نداده است و پیش‌زمینه توسعه فرهنگی وجود سرمایه اجتماعی قوی و بالا بودن سطح اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی و حاکمیتی است. تقویت فرهنگ درستکاری و ایجاد فضای سالم اداری نقش به‌سزایی در بالا بردن اعتماد عمومی به حاکمیت ایفا می‌کند (بیکر، ۱۹۹۸). از این رو موضوع این پژوهش، شناسایی عوامل موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری است. عوارض جانبی عدم درستکاری می‌تواند شامل کاهش امنیت ملی، کسری بودجه عمومی، کاهش سرمایه‌گذاری خارجی، کاهش رشد اقتصادی، کاهش اعتماد عمومی، کاهش اعتماد به نفس در موسسات دولتی، کاهش سطح اعتماد و همکاری بین مردم و دولت و کاهش سطح انطباق داوطلبانه با قوانین و حاکمیت قانون باشد. فرهنگ درستکاری در سطح ملی استاندارد اخلاقی اساسی برای شهروندان است و مبنای توسعه اقتصادی است (اوای‌سی‌دی، ۲۰۱۸). فرهنگ درستکاری منبع مهمی برای زنده دلی، خلاقیت، و انسجام در یک کشور است (سو و یانگ^۳، ۲۰۲۰).

با توجه به گذشت چهار دهه از انقلاب اسلامی که در واقع یک انقلاب فرهنگی بود به نظر می‌رسد فرهنگ درستکاری در نهادهای دولتی به نحو احسن تعریف و برقرار نشده است

۱. Integrity

۲. Thomas E. Becker

۳. Xu and Yang

و این امر موجب شده که کارایی و عملکرد این نهادها در حد مطلوب خود نباشد، تواتر خبرهای مرتبط با اختلاس‌های کلان موید این موضوع مهم است. آنچه مسلم است، وجود فساد در کشور صرفاً در حوزه اقتصادی و پولی اثرگذار نیست بلکه بر کلیه ابعاد فرهنگی، اجتماعی و سیاسی نیز تأثیرگذار خواهد بود. در کنار قوانین و مقررات، نظارت‌ها و کنترل‌ها، و برخورد‌های قضایی، مسلماً تقویت فرهنگ درستکاری نقش به‌سزایی در پیشگیری از بروز فساد و رذیلت‌های اقتصادی و اجتماعی و سیاسی خواهد داشت. نبود مدیریت فرهنگ درستکاری از یک سو، و از سوی دیگر نبود تحقیق در این زمینه ضرورت پژوهش در این باره را افزایش می‌دهد. با بررسی انجام شده، مشخص شد که در ارتباط با شناسایی متغیرهای موثر بر فرهنگ و تقویت آن تحقیقی در ایران نشده است. لذا سوال این پژوهش این است که وضعیت و میزان متغیرهای موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری در ماتریس اهمیت - عملکرد به چه صورت است.

پیشینه پژوهش

هرچند در ایران درستکاری با سلامت اداری و نبود فساد مترادف شده است، اما در ادبیات بین‌المللی درستکاری مفهومی بسیار گسترده‌تر از نبود فساد است. به عنوان مثال، کاگیل^۱ درستکاری را به شکل زیر تعریف کرده است؛ مجموعه مثبتی از ارزش‌ها و نگرش‌ها که رفتار و شیوه کار صادقانه و اخلاقی را ترویج می‌کند. بر این اساس درستکاری چیزی بیش از نبود فساد است که شامل ایجاد و حفظ مجموعه مثبتی از نگرش‌ها و ارزش‌ها است که هدف‌های سازمان و روح استراتژی درستکاری را به وجود می‌آورد. به نظر کاگیل مفهوم نظام درستکاری به کاربرد ارزش‌ها، اصول و معیارهایی توسط مقامات و مسئولان دولتی در انجام اقدامات و امور روزانه خود در سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی اشاره دارد. این مفهوم به معنی عمل با صداقت و شفافیت و استفاده مسئولانه و پاسخگویانه از قدرت و تلاش برای به دست آوردن و حفظ اعتماد عمومی است (کاگیل، ۲۰۱۰).

نیلی پور (۱۳۹۶) معتقد است که درستکاری همان صداقت است و صدق و راستی یعنی اینکه انسان احوالش بی شائبه، فکرش بدون ریب و اعمالش بی عیب باشد. ایشان درستکاری و صدق را در دو بعد عملی عبارت از مطابقت اعمال ظاهری با حالات و صفات باطنی یا بهتر بودن حالت درون نسبت به ظاهر بیان نموده و از آثار آن می‌توان به این موارد

۱. Coghill

اشاره کرد؛ نشاط ایمانی، اعتماد مردم، رضایت خدا و رسول (ص)، پایداری شخصیت، حفظ دین و اخلاق، رسیدن به نعمت‌های بهشتی، تزکیه اعمال، آرامش دل و تشویق به سوی پاکی و نیکی بیشتر و بهتر. لنینک و کیل^۱ (۲۰۰۵، ۷) در خصوص چهار اصل درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش معتقدند که درستکاری از نشانه‌های فردی است که دارای فضایل اخلاقی است. زمانی که ما با درستکاری عمل می‌کنیم رفتار خود را یکنواخت می‌نماییم تا منطبق بر اصول انسانی جهانی باشد. درستکاری به معنای تمایل هنجاری افراد برای مقاومت در برابر وسوسه‌های سوء استفاده از حقوق و امتیازات شغل خود (کلوکارس، ایوکویک، هابرفیلد^۲، ۲۰۰۶، ۲۵۱). درستکاری یعنی عمل کردن بر اساس اخلاق. ریشه درستکاری از اینتگرال^۳ می‌آید. اینتگرال یک کل را نشان می‌دهد. البته کل همیشه به وجود اجزاء اشاره دارد. بنابراین درستکاری نه تنها به کل و کامل بودن نیاز دارد بلکه به روابط درست بین اجزای یک کل و تمامیت نیز نیاز دارد. بنابراین درستکاری یعنی سازگاری^۴، یعنی هوشیاری و آگاهی ارتباطی^۵، یعنی به حساب آوردن^۶، و یعنی تعقیب یک هدف با ارزش^۷. درستکاری به معنای سازگاری به همگرایی آنچه که فرد انجام می‌دهد و آنچه که می‌گوید اشاره دارد (بروان^۸، ۲۰۰۵).

فرهنگ مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک است که با کارکنان یک سازمان، ساختار و سیستم‌های آن برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل است (مالهی^۹، ۲۰۱۳). فرهنگ الگویی از مفروضه‌های اساسی مشترک، معتبر، و خوب است که توسط یک سازمان آموخته می‌شود. به گونه‌ای که مسائل انطباق با محیط خارجی‌اش را و انسجام داخلی خود را حل نماید و به اعضای جدید آموزش داده شود به گونه‌ای که در ارتباط با آن مسائل به طریق درست بفهمند، فکر کنند، و احساس نمایند (ارهارت، اشنایدر، ماسی^{۱۰}، ۲۰۱۴: ۲).

^۱. Lennick and Kie

^۲. Klockars, Ivkovic and Haberfeld

^۳. INTEGRAL

^۴. Consistency

^۵. Relational awareness

^۶. Inclusion

^۷. Worthwhile purpose

^۸. Brown

^۹. Malhi

^{۱۰}. Ehrhart, Schneider and Macey

مدیران باید نقش خود را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اخلاقی درک کنند و از این فرصت برای ایجاد فضایی استفاده کنند که بتواند روابط و اعتبارهایی را که موفقیت شرکت‌هایشان به آنها بستگی دارد، تقویت نمایند (پین^۱، ۱۹۹۴). مدیریت فرهنگ درستکاری موثر، تدوین رویه‌ها و خصمشی‌هایی برای نظارت و پایش رفتار کارکنان و واکنش نسبت به رفتار غیر اخلاقی آنها را در بر می‌گیرد (مولینا^۲، ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی

جانسون و فلیپس^۳ (۲۰۰۳) معتقدند زیرساخت‌های ایجاد فرهنگ و اخلاق درستکاری شامل موارد زیر هستند: الف) گروه رهبری: که مدیریت تدوین و استقرار و اجرای برنامه‌های اخلاقی را به عهده دارند. ب) بنیادهای فلسفی: که باورهای سازمان، اصول و پایه تفکر اخلاقی و درستکاری که پیامدهای رفتاری مطلوب را تعریف می‌کند. ج) ارتباطات: انتشار کدهای اخلاقی و فرهنگی از طریق ارتباطات و آموزش‌های منظم کلید و ابزاری برای ایجاد بخشی از فرهنگ سازمان است. سیستم ارتباطی باعث تشویق طرح سوالات و ابهامات فرهنگی و اخلاقی و ارائه گزارش‌های انحرافات اخلاقی از سوی کارکنان است. د) آموزش: بهترین راه ارتقای کاربرد سازگار کدهای اخلاقی برای همه کارکنان و حتی کارکنان جدید آموزش است. این آموزش‌ها می‌تواند موضوعاتی از قبیل اصول، دورنما و ماموریت اخلاقی، اعلامیه‌های درستکاری و رهنمودهای رفتاری و سلوکی سازمان را در برگیرد. ه) پاداش‌ها: تقویت رفتار احتمالاً تکرار آن را در پی دارد. تنبیه رفتار خطوط قرمز اخلاقی را تعریف می‌کند. پاداش‌ها بهتر از تنبیه کارساز هستند.

ایجاد سازگاری بین خرده فرهنگ‌های موجود، شناخت نسبت به فرهنگ و اخلاق مطلوب آینده و تلاش در جهت نیل به آن، تعیین آنچه که باید تغییر یابد و آنچه را که نباید تغییر نماید، استفاده از داستان‌ها و روایت‌های سازمانی، ایجاد طرح اقدام راهبردی، ایجاد یک طرح اقدام، همچنین شروع از موضوعات کوچک، ایجاد پشتیبانی اجتماعی، پاسخگویی، فراهم آوردن اطلاعات، پایش و نظارت، ایجاد آمادگی، تشریح چرایی تغییر فرهنگی، ایجاد شک و زیر سوال بردن فرهنگ و اخلاق نادرست، شناسایی سنبل‌ها و نمادهای فرهنگ مطلوب، و تمرکز بر فرایندهای درست، رهنمودهای مفیدی برای استقرار فرهنگ و اخلاق

۱. Paine

۲. Molina

۳. Johnson and Phillips

مطلوب و مناسب در سازمان است (کامرون و کوین،^۱ ۲۰۰۶).

پاداش، تنبیه، کنترل، اعتماد، ایجاد شفافیت، و پاسخگویی هنجارهای درستکاری را تقویت می‌کند. اوای‌سی‌دی در گزارشی مطرح می‌کند که رهبری درستکار، سیستم شایسته سالاری، حرفه‌ای‌گرایی، اطلاعات کافی، آموزش، راهنمایی، مشورت، حمایت و پشتیبانی، و انسجام و هماهنگی روی فرهنگ درستکاری در تایلند تاثیرگذار بوده است (اوای‌سی‌دی، ۲۰۱۸).

وجود بیانیه‌های ماموریت که در آن به ارزش‌های درستکاری اشاره شده است، کدهای رفتاری، در راستای درستکاری، برنامه‌های ضد ارتشاء، آموزش‌های اخلاقی، وجود خط‌مشی‌هایی برای ممانعت از تعارض منافع، وجود خط‌مشی‌های آگاهی‌دهنده درباره درستکاری، توسعه سامانه‌های هشداردهنده داخلی، توسعه سازکارهای آگاهی‌دهنده درباره درستکاری در بین کارکنان، توسعه سازکارهای حمایت‌کننده از گزارشگرهای خطا می‌تواند به فرهنگ درستکاری کمک نماید (وادووا^۲ و همکاران، ۲۰۱۶).

کولوینسکین و سیمینه^۳ (۲۰۰۹) در مقاله تحت عنوان عوامل تغییر فرهنگ سازمانی متغیرهای تاثیرگذار بر فرهنگ را به شرح زیر مطرح می‌کنند: الف) متغیرهایی که به طور غیر مستقیم بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارند که محیط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی - حقوقی، علمی - فناوری طبیعی و بین‌المللی را در بر می‌گیرند. ب) متغیرهایی که به طور مستقیم بر فرهنگ سازمانی تاثیرگذار است، که ارباب‌رجوع‌ها، شرکا، و سازمان‌های دیگر شامل می‌شود. ج) باورها، ارزش‌ها، رهبری سازمانی، از بنیان سازمان تا رهبران کنونی. همچنین طراحی و ساختار سازمانی، سامانه‌ها و رویه‌های سازمانی، داستان‌ها، رسوم و تشریفات سازمانی، بیانیه‌های رسمی سازمان، طراحی فضای فیزیکی کاری و ساختمان‌ها و نمای آنها می‌تواند بر تقویت فرهنگ تاثیرگذار باشد.

پورغفاری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تاثیر عوامل فرهنگی-اجتماعی و سازمانی بر فساد مالی در بین کارکنان بانک‌ها و موسسات مالی استان خوزستان نتیجه گرفتند که تاثیر عوامل سازمانی و فرهنگی-اجتماعی بر فساد مالی بالاتر از حد متوسط بوده

۱. Cameron and Quinn

۲. Văduva

۳. Kulvinskienė and Šeimienė

است. همچنین عوامل سازمانی نسبت به عوامل فرهنگی-اجتماعی سهم بیشتری در ایجاد و کنترل فساد داشتند. نتایج نشان از آن داشت که عناصر معطوف به فرهنگ سازمانی سهم بیشتری در ایجاد یا کنترل فساد اداری دارند. نتایج همچنین نشان داد بین نظرات پاسخگویان در عوامل سازمانی برحسب میزان تحصیلات، سابقه شغلی و در عوامل فرهنگی-اجتماعی برحسب میزان تحصیلات و سابقه شغلی تفاوت معنی‌دار وجود داشت.

شیخی در سال ۱۳۹۰ در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن» عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی را با استفاده از آیات قرآن کریم و سیره نظری و عملی معصومان (ع) به روش توصیفی-تحلیلی مورد بررسی قرار داد. با تحلیل محتوای منابع اسلامی می‌توان نتیجه گرفت که سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، از یک سو تحت تأثیر مبانی هستی‌شناختی و انسان‌شناختی حاکم بر باورهای افراد سازمانی و از سوی دیگر تحت تأثیر عوامل سه‌گانه ارزشی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است. از این رو، اعمال سه نوع اصلاحات بینشی و اعتقادی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ضروری است.

فیلیپ ارلین در تحقیقی برای ایریش بانک در سال ۲۰۱۸ ایجاد رفتار و فرهنگ درستکاری را شامل مولفه‌های زیر می‌داند ۱- عمل صادقانه و اخلاقی ۲- مهارت؛ مراقبت؛ سعی و کوشش ۳- همکاری با بانک مرکزی ۴- مشتری‌مداری ۵- پیروی از استانداردهای مناسب ۶- اعتماد ۷- مدیریت و کنترل ۸- مقابله با تضاد منافع.

شوهاری^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، مطالعه‌ای را در مورد عناصر یکپارچگی در میان افراد مسلمان بر پایه تفکر غزالی ارائه دادند. آنها عقیده دارند که افرادی که عامل درستکاری را داشته باشند از خصوصیات چون فساد، رشوه‌خواری و فریب‌بدور هستند. این عناصر و خصوصیات عبارت‌اند از صداقت، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری. این تحقیق نتیجه گرفت که این خصوصیات می‌توانند در میان افراد مسلمان یکپارچگی ایجاد کند. به دلیل اختصار متغیرهای تأثیرگذار بر فرهنگ درستکاری و نام صاحب نظر و سال نشر در جدول ۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱. مولفه‌های مؤثر بر تقویت فرهنگ درستکاری بر اساس ادبیات تحقیق

ردیف	صاحب نظر	متغیر
------	----------	-------

۱. Shuhari

<p>۱) تعیین رفتارها و سلوک غیر اخلاقی نقض کننده ارزش‌ها و کدهای اخلاقی، ۲) تعیین مسئولیت‌های رهبران، مدیران، و کارکنان برای حمایت و ایجاد فرهنگ، ۳) ایجاد دورنما، استراتژی‌ها، و استانداردهای رفتاری برای کارکنان همه سطوح، ۴) تدوین خط مشی‌هایی درباره شفاف سازی درباره هدایا، و مزایا، استفاده از رسانه‌ها، استفاده منطقی از اطلاعات، فناوری اطلاعات، و سایر منابع مشترک، تعارض منافع، ۵) تهیه خط‌مشی‌ها و رویه‌ها مدیریت ریسک، ۶) ایجاد کانال‌های ارتباطی روشن برای گزارش کارهای غیر اخلاقی و فساد، و ارائه بازخور نسبت به آن گزارش، ۷) پیوند انتظارات از عملکرد صحیح با ارزش‌ها و کدهای اخلاقی در فرایند مدیریت عملکرد، ۸) ارائه آموزش‌های مربوط به تصمیم‌گیری اخلاقی و اطمینان از کاربرد آنها، ۹) معرفی فردی که برای کارکنان مشخص کند که کارکنان کجا با مسائل اخلاقی روبرو می‌شوند، و تعیین محلی برای بحث درباره آن، ۱۰) تعیین ارزش‌ها و کدهای مربوط، ارسال پیام‌های روشن برای کارکنان درباره رفتار مورد انتظار از سوی مدیران، ۱۱) ایجاد مشورت و حمایت برای کارکنان، ایجاد روش‌های رسمی و غیر رسمی برای ابراز نگرانی‌ها کارکنان از سوی مدیران، ایجاد سازکارهای مرور داخلی و خارجی، ۱۲) کمک به کارکنان برای مدیریت تعارضات منافع بالقوه، گزارش و طرح رفتارهای غیر قابل قبول در روشی عادلانه، به موقع، و موثر، ۱۳) نشان دادن درستکاری و حرفه‌ای‌گرایی از سوی کارکنان، تهیه راهنمایی‌هایی برای حل مسائل اخلاقی،</p>	<p>کمیسیون خدمات عمومی استرالیا (۲۰۱۸)</p>	<p>۱</p>
<p>۱) رهبری (سایه رهبری)، ۲) اندازه و سن سازمان، ۳) سبک رهبری و مدیریت، ۴) ساختار، خط‌مشی‌ها و اقدامات سازمان، ۵) ساختار پاداش کارکنان و مدیران، ۶) نوع صنعت یا بخشی که سازمان در آن فعال است، ۷) محیط کاری و ماهیت کار، ۸) محیط خارجی، نگرش سازمان نسبت به ریسک‌پذیری، ۹) قدرت و شفافیت بانیان سازمان، ۱۰) میزان شدت تجارب مشترک اعضا، موفقیت‌های سازمان، میراث و تاریخ سازمان.</p>	<p>ریلی^۱ (۲۰۱۴)</p>	<p>۲</p>
<p>نظارت، شفافیت نسبت به کدهای رفتاری، شفافیت در ارائه گزارش خطا، تدوین مجموعه‌ای از رفتارها و ارزش‌های مثبت، فعال بودن در طرح استانداردهای اخلاقی، تغییر در نگرش‌ها نسبت به اینکه چه چیزی اخلاقی است یا نیست، منابع حمایتی، سازگاری کدهای اخلاقی و رفتاری با سایر خط‌مشی‌ها، افزایش آگاهی نسبت به رفتارهای نادرست، وجود کدهای رفتار برای افراد خارج از سازمان.</p>	<p>هربرت، ماسچالاک، جورکیویز^۲ (۲۰۰۸: ۱۳۱)</p>	<p>۳</p>
<p>عمل صادقانه و اخلاقی، مهارت، مراقبت، سعی و کوشش، همکاری با بانک مرکزی، مشتری‌مداری، پیروی از استانداردهای مناسب، اعتماد، مدیریت و کنترل، مقابله با تضاد منافع.</p>	<p>ارلین (۲۰۱۸)</p>	<p>۴</p>
<p>جمع‌گرایی، عدم اطمینان، فرهنگ گروهی</p>	<p>سلیم و بونتیس (۲۰۱۲)</p>	<p>۵</p>

۱. Riley

۲. Huberts, Maeschalck and Jurkiewicz

۶	کپتین	تعریف کدهای رفتاری، تنظیم برنامه قابل قبول، شناخت پیش زمینه‌ها از جمله پیش زمینه ساختاری و فرهنگی، تغییر رفتار، سنجش نتیجه.
۷	کولونیسکین و سیمینه (۲۰۰۹)	الف) متغیرهای تاثیرگذار به طور غیر مستقیم شامل: محیط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی - حقوقی، علمی - فناوری طبیعی و بین المللی. ب) متغیرهای تاثیرگذار به طور مستقیم شامل ارباب رجوع ها، شرکا، و سازمان‌های دیگر. ج) باورها، ارزش‌ها، رهبری سازمانی، از بانیان سازمان تا رهبران کنونی. همچنین طراحی و ساختار سازمانی، سامانه‌ها و رویه‌های سازمانی، داستان‌ها، رسوم و تشریفات سازمانی، بیانیه‌های رسمی سازمان، طراحی فضای فیزیکی کاری و ساختمان‌ها و نمای آنها.
۸	وادوو و همکاران، (۲۰۱۶)	وجود بیانیه‌های ماموریت که در آن به ارزش‌های درستکاری اشاره شده، کدهای رفتاری در راستای درستکاری، برنامه‌های ضد ارتشاء، آموزش‌های اخلاقی، خطمشی‌هایی برای ممانعت از تعارض منافع، خطمشی‌های آگاهی‌دهنده درباره درستکاری، توسعه سامانه‌های هشداردهنده داخلی، سازکارهای آگاهی‌دهنده درباره درستکاری در بین کارکنان، سازکارهای حامی گزارشگرهای خطا.
۹	(اوا‌سی‌دی، ۲۰۱۸).	پاداش، تنبیه، کنترل، اعتماد، ایجاد شفافیت، و پاسخگویی.
۱۰	(اوا‌سی‌دی، ۲۰۱۸).	رهبری درستکار، سیستم شایسته‌سالاری، حرفه‌ای‌گرایی، اطلاعات کافی، آموزش، راهنمایی، مشورت، حمایت و پشتیبانی، و انسجام و هماهنگی.
۱۱	کامرون و کویین (۲۰۰۶).	ایجاد سازگاری بین خرده فرهنگ‌های موجود، شناخت نسبت به فرهنگ و اخلاق مطلوب آینده و تلاش در جهت نیل به آن، تعیین آنچه که باید تغییر یابد و آنچه که نباید تغییر نماید، استفاده از داستان‌ها و روایت‌های سازمانی، ایجاد طرح اقدام راهبردی، ایجاد یک طرح اقدام، همچنین شروع از موضوعات کوچک، ایجاد پشتیبانی اجتماعی، پاسخگویی، فراهم آوردن اطلاعات، پایش و نظارت، ایجاد آمادگی، تشریح چرایی تغییر فرهنگی، ایجاد شک و زیر سوال بردن فرهنگ و اخلاق نادرست، شناسایی سنبل‌ها و نمادهای فرهنگ مطلوب، و تمرکز بر فرایندهای درست.
۱۲	جانسون وفلیس (۲۰۰۳)	الف) گروه رهبری، ب) بنیادهای فلسفی، ج) ارتباطات، د) آموزش، ه) پاداش‌ها،
۱۳	دانشگاه ویکتوریا (۲۰۰۹)	رهبری اخلاقی، مدیریت و نظارت فعال، کارکنان مناسب و کافی، فرایندهای موثر، گزارش‌های داخلی حرفه‌ای و با اعتماد به نفس،
۱۴	استارک ^۱ (۳:۲۰۱۹)	آموزش، منابع مالی، تنبیه، راهنمایی، کنترل و نظارت، غفلت
۱۵	چاتمن، چا ^۲ (۲۰۰۲)	استخدام و گزینش افراد سازگار با فرهنگ، جامعه‌پذیری و آموزش کارکنان، سامانه پاداش،

^۱- Stark

^۲ Chatman and Cha

<p>تعهد مدیران ارشد، آموزش کارکنان، وجود بیانیه ارزش‌ها و باورها، تشریح ارزش‌ها و باورها برای کارکنان، پاداش، تشویق، حمایت از ارزش‌ها و باورها، ساختار مناسب با فرهنگ، سازگاری سامانه‌ها، رویه‌ها، و فرایندهای سازگار با ارزش‌ها و باورها، تاکید بر مسئولیت پذیری کارکنان نسبت بت حمایت از ارزش‌ها و باورها، استفاده از داستان‌ها، قهرمانان، الگوهای ارزشی، استخدام افرادی که ارزش‌ها و باورها را خواهند پذیرفت، استفاده از شعارها برای نمادین سازی ارزش‌ها و باورها، تعیین مدیری برای تلاش برای مدیریت فرهنگ، استفاده از نشست‌ها.</p>	<p>آدامسون^۱ و همکاران (۱۹۹۲)</p>	<p>۱۶</p>
<p>عناصر معطوف به فرهنگ سازمانی سهم بیشتری در ایجاد یا کنترل فساد اداری دارند.</p>	<p>پورغفاری و دیگران (۱۳۹۴)</p>	<p>۱۷</p>
<p>با تحلیل محتوای منابع اسلامی می‌توان نتیجه گرفت که سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، از یک سو تحت تأثیر مبانی هستی شناختی و انسان‌شناختی حاکم بر باورهای افراد سازمانی و از سوی دیگر تحت تأثیر عوامل سه گانه ارزشی، درون سازمانی و برون سازمانی است. از این رو، اعمال سه نوع اصلاحات بینشی و اعتقادی، درون سازمانی و برون سازمانی ضروری است</p>	<p>شیخی (۱۳۹۰)</p>	<p>۱۸</p>

^۱ - Adamsons

ارزیابی عملکرد، تعهد و پشتیبانی رهبران برای درستکاری، منابع انسانی، اقدامات پیشگیرانه (بررسی علل و رفع آنها)، سبک مدیریت، برخورد محترمانه و صادقانه با کارکنان، رویکرد مبتنی بر شایستگی، منابع مالی، پایش و نظارت، نظام پاداش بر مبنای درستکاری، وجود آموزش و ابزارهایی برای آگاهی دادن، کنترل رهبر، پایش رهبر، الگو بودن مدیران و سرپرستان، نظام ترفیع، فرایندهای مناسب، توجه رهبری سازمان به اخلاقیات، تعهد و حمایت مدیر ارشد سازمان به ارزشها، پایش درستکاری، ایجاد تعهد نسبت به شفافیت، گزینش کارکنان، نظارت مدیران، ظرفیت سازی، کارکنان مناسب، وجود استاندارد ها و رویه های مکتوب، وجود نظام پاداش، سرپرستی و مدیریت فعال، زیر ساختها، شفاف بودن مدیر، تخصیص منابع، تضمین پاسخگویی، توجه مدیران به اخلاقیات، آموزش مستمر، جو اخلاقی، فرهنگ همگانی (کارکنان مدیرو...)، تضمین شفافیت، تمرکز رهبر بر فرهنگ درستکاری، توجه رهبر، سیستم اطلاعاتی مناسب، آموزش درستکاری، برخورد با خطاها، وجود فلسفه درستکاری در سازمان، مدیریت خلاف کاری ها و علل آنها، وجود منشور اخلاقی در سازمان، کارکنان بدانند از آنها چه انتظاراتی هست، آگاهی دادن، تقویت رفتارهای مطلوب، ایجاد اهداف و استانداردهای رفتاری شفاف، معیارهای تخصیص پاداش، وجود کدهای اخلاقی، افزایش نگرش مثبت، محیط خارجی، فراهم کردن روش های موثر راهنمایی، رهبری اخلاقی، سازگاری قواعد اخلاقی با قوانین سازمانی، واکنش رهبر به حوادث، سهل انگاری مدیریت، جرات و شجاعت، استقرار کنترلهای لازم، ارائه نظرات مدیران به طور صادقانه و مستقیم، تاکید بر فعالیت جمعی، آموزش کارکنان در زمینه ارزشها و باورها، ارائه مشاوره های لازم به کارکنان، رسانه ها، گزارشگری حرفه ای مطمئن، مشروعیت و مقبولیت باورها و ارزشها، برخورد با واقعیت، عملکرد کارکنان، واکنش رهبران، سازگاری رفتار و حرف مدیر، مشارکت کارکنان، نبود چارچوبهای قانونی و حقوقی، وجود رویه های داخلی در باره رفتار، متخصصان در دسترس، تنبیه و جریمه رفتار غیر اخلاقی، ایجاد شاخصهای فرهنگی، امر به معروف و نهی از منکر، فشار ارباب رجوع، احساس غرور از عضویت در سازمان، اندازه سازمان، طرد متخلفین، آگاهی کارکنان از ارزشها و اصول فرهنگی، وجود جامعه مدنی فعال حامی درستکاری.

متغیرهای موثر بر فرهنگ درستکاری

همراستاکردن وظایف کارکنان با اهداف، سنجش فرهنگ، ساختار متناسب با باورها و ارزشها، تدوین برنامه انتظارات فرهنگی، وجود خطوط باز ارتباطی، سنجش فرایندها، ایجاد محیط کاری جذاب، ایجاد اعتماد دیگران نسبت به شما، تعیین فرهنگ مطلوب، جایگزین کردن کارکنان غیردرستکار، کاربرد سبک مدیریت سازگار با ارزشها، هماهنگی در همه ابعاد، مدیریت گزارشها و ادعاها، مواردی که سنجش و کنترل می کنند، بازپودن و گشودگی، پیش داور و تعصب، تدوین ارزشها، هنجارها، باورها، و نمادها، ارتباطات برای گزارش درستکاری، استخدام کارکنان براساس ارزشها، وجود رویه حمایت از افشاء کنندگان، اعتماد به نفس پایین، همه مسافری کشتی هستند، معیارهای تخصیص منابع، گفتگو با کارکنان بر اساس ارزشها، توجه به مهارتهای اجتماعی، شرایط خدمت عمومی حامی درستکاری، مطرح کردن ارزشها و باورها در نشستها، توجه نسبت به خطرها، وجود دیدگاه کل نگرانه ای، سردرگمی هويت، استقرارسیستمهای سازگاربا باورها و ارزشها، فشار موقعیت (گروه، دستورده بالاتر...)، مری گیری، صرف وقت برای تقویت فرهنگ، هماهنگی فرهنگی و اخلاقی، روش حل تعارضات، چیزهایی که مورد توجه رهبران است، تعامل مطلوب، وجود ساختاری از هنجارهای غنی، استفاده از هنر و کتابخانه و رسانه و ورزش، ارائه بازخوردهای کارکنان درباره عملکرد، دادن و صرف وقت مناسب و کافی، سازگاری محیط خارجی با فرهنگ، تشویق بحثهای مبنایی و سودمند، وابستگی متقابل نسبت به همکاران، تشخیص فرهنگ درست، وجودبیانیه نسبت به ارزشها و باورها، سرکوب، ارسال پیامهای روشن و مستمر، ترفیع ارتباطات موثر، عامل اجتماعی کردن کارکنان، بانی سازمان، روابط دوستانه، گوشزد کردن مکرر جرایم، پاداشهای مدیران، تعیین فرهنگ موجود، تعیین نیاز به تغییر فرهنگ، غرور و خود بزرگ بینی، طراحی فضای فیزیکی سازمانی، اعلان اقدامات انجام گرفته، تعهد سیاسی برای رفتار اخلاقی، استفاده از قدرت برای نیل به اهداف، تشریح منافع، ارزیابی و پایش تغییر فرهنگی، بیانیه های رسمی و منشورها، جامعه پذیری شدید، راهبردهای اجتماعی شدن حرفه ای، میزان انتلاف و اتحاد، نبود فتوی و رای، نبود احتیاط و ملاحظه و پروا، نحوه قرار گرفتن ساختمانها، وجود یک مشاور فرهنگی، وجود خرده فرهنگها، ارتباط فرهنگ با خرده فرهنگ ها، تشریفات و مراسم سازمانی، درخواست گزارش دهی نقض ارزشها، فشار همکاران، شعار برای برجسته ساختن ارزشها، شناخت افراد منتقد، سازگاری خرده فرهنگها، واکنش غیر تدافعی نسبت به مخالفین، الگو سازی درباره باورها و ارزشها، تعیین مسئول برای فرهنگ، طراحی فضای فیزیکی مناسب، مشوقهای انحرافی در سیستم، وجود از خود بیگانگی

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی و به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی-اکتشافی است. جهت جمع آوری اطلاعات از روش دلفی استفاده شده است. روش دلفی، بر اساس اجماع نظر صاحب نظران بنا نهاده شده است (پاشایی زاده، ۱۳۸۶، ۶۴). ابزار جمع آوری اطلاعات،

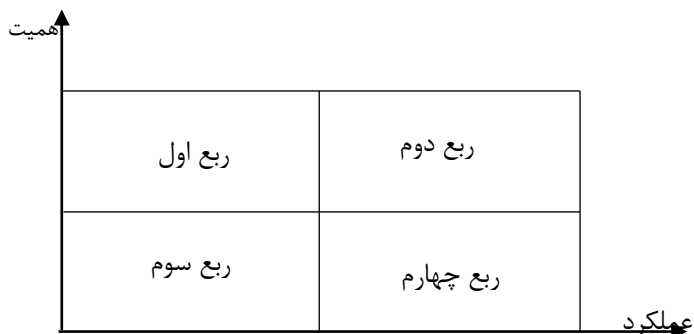
پرسشنامه محقق ساخته است که بر اساس طیف لیکرت مشتمل بر ۱۶۶ متغیر بوده است. که هر متغیر شامل دو سوال میزان اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) است. پرسشنامه با توجه به مبانی نظری موضوع پژوهش (عوامل موثر بر فرهنگ) تهیه شد و بر اساس نظر اساتید صاحب نظر مورد تایید قرار گرفته است. همچنین، برای پایایی کل پرسشنامه، از آزمون آماری آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج نشان داد، پایایی سوالات به ترتیب در ابعاد اهمیت و موجودیت، با ۹۶٫۴ و ۹۶٫۶ مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش صاحب‌نظران آشنا به فرهنگ و فرهنگ درستکاری و آشنا به سازمان حاکمیتی است، نمونه آماری این پژوهش ۲۶ نفر از خبرگان علمی و تجربی از بین مدیران ارشد و میانی سازمان با متوسط سنوات خدمت ۲۷ سال و میانگین سنی ۵۱ سال بودند. به علاوه، به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و در دسترس انتخاب شده‌اند. با توجه به سوالات تحقیق به منظور تحلیل اطلاعات، از تکنیک آنتروپی شانون و آزمون تی تخمین و برآورد برای تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد استفاده شده است.

ارزیابی وضع موجود با روش اهمیت-عملکرد (آی‌پی‌ای)^۱؛ پس از اینکه عوامل موثر بر فرهنگ درستکاری شناسایی شدند، باید این عوامل مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرند. یکی از ابزارهای مفید برای این کار روش اهمیت - عملکرد است. برای این منظور، از ادبیات نظری حوزه فرهنگ درستکاری برای استخراج داده‌ها استفاده شده است. پس از سنجش جامعه نمونه، برای به دست آوردن وزن هر یک از عوامل از روش آنتروپی شانون استفاده شده است. سپس داده‌های پرسشنامه به کمک نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس (نسخه ۲۲) مورد تحلیل قرار گرفتند. در نهایت، وضعیت موجود (عملکرد) با وضعیت مطلوب (اهمیت) تطبیق داده شده است. این کار با استفاده از مدل آی‌پی‌ای انجام شده است.

روش آی‌پی‌ای، به جهت احصاء نظر خبرگان با ابزار پرسشنامه روش مناسبی برای شناسایی وضع موجود و آسیب‌شناسی است. در این روش پس از شناسایی شاخص‌ها و تنظیم پرسشنامه به تجزیه و تحلیل اطلاعات احصاء شده پرداخته می‌شود. تحلیل آی‌پی‌ای در ماتریس دو بعدی انجام می‌شود که متشکل از چهار بخش است. همانطور که بیان شد، برای استخراج نظر نخبگان از مقیاس ۴ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. در این مقیاس،

۱. Importance-Performance Analysis

متغیرهای کلامی برای بعد اهمیت عبارت اند از: "بسیار مهم، مهم، کم اهمیت و بی اهمیت" و برای بعد عملکرد عبارت اند از: "خیلی زیاد، زیاد، کم و خیلی کم". با جفت کردن داده‌های ابعاد اهمیت و عملکرد در یک نمودار دو بعدی ماتریس اهمیت - عملکرد تشکیل می‌شود. برای تشکیل ماتریس، از میانگین داده‌های عملکرد و میزان اهمیت شاخص‌ها استفاده شده است. رویکرد سنتی به تحلیل اهمیت - عملکرد به وسیله ماتریس دو بعدی



ساختاردهی می‌شود. این ماتریس از دو محور تشکیل می‌شود که محور Xها عملکرد و محور Yها اهمیت را نشان می‌دهد. (آذر وهمکاران، ۲۷۸، ۱۳۹۵).
 شکل ۲. ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد داده‌ها.

یافته‌های پژوهش

سوال اول: اهمیت متغیرهای اثرگذار بر تقویت فرهنگ درستکاری به چه میزان است؟
 تعداد متغیرها ۱۶۶ عدد است. برای محاسبه میزان اهمیت آنها از تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. نتایج این روش در جدول ۱ آورده شده است. در این جدول علاوه بر میزان اهمیت هر شاخص (متغیر)، این شاخص‌ها بر اساس رتبه از بیشتر به کمتر مرتب شده‌اند.

جدول ۲. آنتروپی اهمیت متغیرهای موثر بر درستکاری

رتبه	وزن	متغیر	رتبه	وزن	متغیر
۱	0.006563	ارزیابی عملکرد	84	0.005712	سنجش فرهنگ
۲	0.006486	تعهد و پشتیبانی رهبران برای درستکاری	85	0.005698	ساختار متناسب با باورها و ارزش‌ها
۳	0.006475	منابع انسانی	86	0.005697	تدوین برنامه انتظارات فرهنگی
۴	0.006471	اقدامات پیشگیرانه (بررسی علل و رفع آنها)	87	0.005687	وجود خطوط باز ارتباطی
۵	0.006436	سبک مدیریت	88	0.005683	سنجش فرایندها

ایجاد محیط کاری جذاب	0.005682	89	برخوردمحترمانه و صادقانه با کارکنان	0.006412	۶
ایجاد اعتماد دیگران نسبت به شما	0.005677	90	رویکرد مبتنی بر شایستگی	0.006377	۷
تعیین فرهنگ مطلوب	0.005667	91	منابع مالی	0.006368	۸
جایگزین کردن کارکنان غیردرستکار	0.005665	92	پایش و نظارت	0.006329	۹
کاربرد سبک مدیریت سازگار با ارزش‌ها	0.005658	93	نظام پاداش بر مبنای درستکاری	0.006318	۱۰
هماهنگی در همه ابعاد	0.005657	94	وجود آموزش و ابزارهایی برای آگاهی دادن	0.006305	۱۱
مدیریت گزارش‌ها و ادعاها	0.005648	95	کنترل رهبر	0.006265	۱۲
مواردی که سنجش و کنترل می‌کنند.	0.005644	96	پایش رهبر	0.006265	۱۳
بازبودن و گشودگی	0.005637	97	الگو بودن مدیران و سرپرستان	0.006257	۱۴
پیش داوری و تعصب	0.005635	98	نظام ترفیع	0.00625	۱۵
تدوین ارزش‌ها، هنجارها، باورها، و نمادها	0.005634	99	فرایندهای مناسب	0.006248	۱۶
ارتباطات برای گزارش درستکاری	0.005633	100	توجه رهبری سازمان به اخلاقیات	0.006248	۱۷
استخدام کارکنان بر اساس ارزش‌ها	0.005628	101	تعهد و حمایت مدیر ارشد سازمان به ارزش‌ها	0.006238	۱۸
وجود رویه حمایت از افشاءکنندگان	0.005618	102	سبک رهبری	0.006234	۱۹
اعتماد به نفس پایین	0.00561	103	پایش درستکاری	0.006223	۲۰
همه مسافر یک کشتی هستند.	0.005604	104	ایجاد تعهد نسبت به شفافیت	0.006222	۲۱
معیارهای تخصیص منابع	0.0056	105	گزینه‌ش کارکنان	0.006221	۲۲
گفتگو با کارکنان بر اساس ارزش‌ها	0.005591	106	نظارت مدیران	0.006218	۲۳
توجه به مهارت‌های اجتماعی	0.005574	107	ظرفیت‌سازی	0.006215	۲۴
مطرح کردن ارزش‌ها و باورها در نشست‌ها	0.005563	108	کارکنان مناسب	0.006211	۲۵
توجه نسبت به خطرها	0.005561	109	وجود استانداردها و رویه‌های مکتوب	0.00621	۲۶
وجود دیدگاه کل نگرانه ای	0.005561	110	وجود نظام پاداش	0.006209	۲۷
سردر گمی هویت	0.005558	111	سرپرستی و مدیریت فعال	0.006203	۲۸
استقرار سیستم‌های سازگار با باورها و ارزش‌ها	0.005554	112	زیر ساخت‌ها	0.0062	۲۹
فشار موقعیت (گروه، دستور رده بالاتر...)	0.005545	113	شفاف بودن مدیر	0.00619	30
مربی گری	0.005536	114	تخصیص منابع	0.006189	۳۱
صرف وقت برای تقویت فرهنگ	0.005533	115	تضمین پاسخگویی	0.006187	۳۲
هماهنگی فرهنگی و اخلاقی	0.005533	116	توجه مدیران به اخلاقیات	0.006181	۳۳
روش حل تعارضات	0.00553	117	آموزش مستمر	0.006171	۳۴

چیزهایی که مورد توجه رهبران است.	0.005527	118	جو اخلاقی	0.00617	۳۵
تعامل مطلوب	0.005508	119	تضمین شفافیت	0.006163	۳۶
وجود ساختاری از هنجارهای غنی	0.005503	120	تمرکز رهبر بر فرهنگ درستکاری	0.00616	37
استفاده از هنر، کنایه، رسانه، ورزش	0.005502	121	توجه رهبر	0.006157	۳۸
ارائه بازخورد به کارکنان درباره عملکرد	0.005498	122	سیستم اطلاعاتی مناسب	0.006137	۳۹
دادن و صرف وقت مناسب و کافی	0.005496	123	آموزش درستکاری	0.006123	۴۰
سازگاری محیط خارجی با فرهنگ	0.005493	124	برخورد با خطاها	0.006104	۴۱
تشویق بحث‌های منبایی و سودمند	0.005486	125	وجود فلسفه درستکاری در سازمان	0.006099	۴۲
وابستگی متقابل نسبت به همکاران	0.005483	126	مدیریت خلاف کاری‌ها و علل آنها	0.006092	۴۳
تشخیص فرهنگ درست	0.005477	127	وجود منشور اخلاقی در سازمان	0.006082	۴۴
وجود پدیده‌هایی نسبت به ارزش‌ها و باورها	0.005447	128	کارکنان بدانند از آنها چه انتظاراتی هست.	0.006071	۴۵
سرکوب	0.00544	129	آگاهی دادن	0.006071	۴۶
ارسال پیام‌های روشن و مستمر	0.005435	130	تقویت رفتارهای مطلوب	0.006064	۴۷
ترفیع ارتباطات موثر	0.005434	131	ایجاد اهداف و استانداردهای رفتاری شفاف	0.006054	۴۸
عامل اجتماعی کردن کارکنان	0.005434	132	معیارهای تخصیص پاداش	0.006044	۴۹
بانی سازمان	0.005423	133	وجود کدهای اخلاقی	0.006023	۵۰
روابط دوستانه	0.005422	134	افزایش نگرش مثبت	0.006019	۵۱
گوشزد کردن مکرر جرایم	0.005404	135	محیط خارجی	0.006016	۵۲
پاداش‌های مدیران	0.005393	136	فراهم کردن روش‌های موثر راهنمایی	0.005994	۵۳
تعین فرهنگ موجود	0.005373	137	رهبری اخلاقی	0.005992	۵۴
تعین نیاز به تغییر فرهنگ	0.005373	138	سازگاری قواعد اخلاقی با قوانین سازمانی	0.005991	۵۵
غرور و خود بزرگ بینی	0.005367	139	واکنش رهبر به حوادث	0.005991	۵۶
طراحی فضای فیزیکی سازمانی	0.005362	140	سهل انگاری مدیریت	0.005987	۵۷
اعلان اقدامات انجام گرفته	0.005349	141	جرات و شجاعت	0.005981	۵۸
تعهد سیاسی برای رفتار اخلاقی	0.005333	142	استقرار کنترل‌های لازم	0.005977	۵۹
استفاده از قدرت برای نیل به اهداف	0.005329	143	ارائه نظرات مدیران به طور صادقانه و مستقیم	0.005966	۶۰
تشریح منافع	0.00532	144	تاکید بر فعالیت جمعی	0.005948	۶۱
ارزیابی و پایش تغییر فرهنگی	0.00532	145	آموزش کارکنان در زمینه ارزش‌ها و باورها	0.005945	۶۲
جامعه پذیری شدید	0.005249	146	ارائه مشاوره‌های لازم به کارکنان	0.005932	۶۳
راهبردهای اجتماعی شدن حرفه‌ای	0.005244	147	رسانه‌ها	0.005926	۶۴
میزان اتلاف و اتحاد	0.005225	148	گزارشگیری حرفه‌ای مطمئن	0.00592	65
نبود فتوی و رای	0.005221	149	مشروعیت و مقبولیت باورها و ارزش‌ها	0.00592	۶۶
نبود احتیاط و ملاحظه و پروا	0.005215	150	برخورد با واقعیت	0.005912	۶۷
نحوه قرار گرفتن ساختمان‌ها	0.00521	151	عملکرد کارکنان	0.005899	۶۸
وجود یک مشاور فرهنگی	0.00517	152	واکنش رهبران	0.005885	۶۹

وجود خرده فرهنگ‌ها	0.00515	153	سازگاری رفتار و حرف مدیر	0.005884	۷۰
ارتباط فرهنگ با خرده فرهنگ‌ها	0.005143	154	مشارکت کارکنان	0.005865	۷۱
تشریفات و مراسم سازمانی	0.005123	155	نبود چارچوب‌های قانونی و حقوقی	0.005845	۷۲
درخواست گزارش دهی نقض ارزش‌ها	0.005092	156	وجود رویه‌های داخلی درباره رفتار	0.005815	۷۳
فشار همکاران	0.005074	157	متخصصان در دسترس	0.005814	۷۴
شعار برای برجسته ساختن ارزش‌ها	0.00506	158	تنبیه و جریمه رفتار غیر اخلاقی	0.005806	۷۵
شناخت افراد منتقد	0.005053	159	ایجاد شاخص‌های فرهنگی	0.005796	۷۶
سازگاری خرده فرهنگ‌ها	0.005021	160	امر به معروف و نهی از منکر	0.005796	۷۷
واکنش غیر تدافعی نسبت به مخالفین	0.004977	161	فشار ارباب رجوع	0.005795	۷۸
الگو سازی درباره باورها و ارزش‌ها	0.00496	162	احساس غرور از عضویت در سازمان	0.005771	۷۹
تعیین مسئول برای فرهنگ	0.004936	163	اندازه سازمان	0.005765	۸۰
طراحی فضای فیزیکی مناسب	0.004797	164	طرد متخلفین	0.005753	۸۱
مشوقهای انحرافی در سیستم	0.004697	165	آگاهی کارکنان از ارزش‌ها و اصول فرهنگی	0.005746	۸۲
وجود از خود بیگانگی	0.004664	166	وجود جامعه مدنی فعال حامی درستکاری	0.00574	۸۳

در روش آنتروپی، شاخص "ارزیابی عملکرد" در میان سایر شاخص‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار بود. پس از آن شاخص‌های "تعهد و پشتیبانی رهبران برای درستکاری" و "منابع انسانی" دارای رتبه دوم و سوم هستند. در این روش ۱۶۶ شاخص موثر بر درستکاری رتبه بندی شدند که رتبه سایر گزینه‌ها در جدول ۲ آمده است. در میان این شاخص‌ها، "وجود از خود بیگانگی" رتبه آخر را به خود اختصاص داده است که با وزن ۰/۰۰۴۶۶۴ دارای کمترین اهمیت است.

سوال دوم: میزان متغیرهای موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری در سازمان تا چه اندازه است؟

جهت پاسخ به سوال دوم از آزمون تی تخمین و برآورد برای هر یک از متغیرها از حیث موجودیت (عملکرد) از نرم افزار اسپاس (نسخه ۲۲) استفاده شده است، که نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون تی بر اساس میزان موجودیت متغیرها

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	معنی داری
۱	منابع مالی	1.8462	0.67482	-8.719	25	.000
۲	زیر ساخت‌ها	2.0000	0.69282	-7.360	25	.000
۳	منابع انسانی	2.2692	0.87442	-4.261	25	.000
۴	وجود استانداردها و رویه‌ها	2.3077	0.61769	-5.715	25	.000

۵	وجود آموزش و ابزار آگاهی دادن	2.0000	0.63246	-8.062	25	.000
۶	وجود خطوط باز ارتباطی	1.9231	0.48358	-11.355	25	.000
۷	مدیریت گزارشها و ادعاها	1.8462	0.61269	-9.603	25	.000
۸	مدیریت خلاف کاریها و علل	1.7308	0.66679	-9.706	25	.000
۹	پایش و نظارت	1.9615	0.59872	-8.844	25	.000
۱۰	ارزیابی عملکرد	1.8846	0.65280	-8.712	25	.000
۱۱	سبک رهبری	1.9231	0.62757	-8.750	25	.000
۱۲	جو اخلاقی	2.0385	0.77360	-6.338	25	.000
۱۳	آگاهی دادن	1.9615	0.66216	-7.997	25	.000
۱۴	رسانه ها	1.8077	0.63367	-9.594	25	.000
۱۵	آگاهی کارکنان از انتظارات	2.1154	0.51590	-8.743	25	.000
۱۶	داشتن برنامه انتظارات فرهنگی	1.5385	0.58177	-12.810	25	.000
۱۷	شفاف بودن مدیر	1.8846	0.65280	-8.712	25	.000
۱۸	برخورد محترمانه و صادقانه	2.1538	0.67482	-6.394	25	.000
۱۹	وجود کدهای اخلاقی	1.7308	0.60383	-10.718	25	.000
۲۰	توجه مدیران به اخلاقیات	2.0385	0.66216	-7.404	25	.000
۲۱	توجه رهبری سازمان به اخلاقیات	2.1923	0.63367	-6.499	25	.000
۲۲	سازگاری قواعد اخلاقی با قوانین	2.2308	0.76460	-5.130	25	.000
۲۳	تنبيه و جريمه رفتار غير اخلاقی	1.8846	0.76561	-7.429	25	.000
۲۴	امر به معروف و نهی از منکر	1.8846	0.65280	-8.712	25	.000
۲۵	اقدامات پیشگیرانه	1.4615	0.70602	-11.111	25	.000
۲۶	تضمین شفافیت	1.6923	0.61769	-10.795	25	.000
۲۷	مشارکت کارکنان	1.9231	0.74421	-7.379	25	.000
۲۸	روابط دوستانه	2.3846	0.63730	-4.924	25	.000
۲۹	ایجاد اعتماد دیگران نسبت به شما	2.3462	0.56159	-5.937	25	.000
۳۰	واکنش غیر تدافعی به مخالف	2.1538	0.61269	-7.042	25	.000
۳۱	استفاده از قدرت برای نیل به اهدا	2.2692	0.66679	-5.588	25	.000
۳۲	ایجاد استانداردهای رفتاری شفاف	1.8846	0.65280	-8.712	25	.000
۳۳	فراهم آوردن آموزش و راهنمایی	1.9615	0.66216	-7.997	25	.000
۳۴	ارائه بازخورد عملکرد فرهنگی	1.7308	0.60383	-10.718	25	.000
۳۵	ارائه نظر مدیر به طور مستقیم	1.8077	0.63367	-9.594	25	.000
۳۶	عملکرد کارکنان	2.0385	0.66216	-7.404	25	.000
۳۷	شناخت افرادمنتقد	2.0385	0.66216	-7.404	25	.000
۳۸	همه مسافر یک کشتی هستند.	1.6923	0.78838	-8.458	25	.000
۳۹	احساس غرور از عضویت در سازمان	1.6923	0.92819	-7.184	25	.000
۴۰	تاکید بر فعالیت جمعی	1.8077	0.63367	-9.594	25	.000
۴۱	وابستگی متقابل به همکاران	1.9615	0.72004	-7.354	25	.000
۴۲	نظارت مدیران	1.9231	0.68836	-7.977	25	.000
۴۳	الگو بودن مدیران و سرپرستان	1.5769	0.57779	-12.559	25	.000
۴۴	عامل اجتماعی کردن کارکنان	1.8462	0.54349	-10.825	25	.000
۴۵	وجود ساختاری از هنجارهای غنی	1.6923	0.67937	-9.815	25	.000
۴۶	تعهد مدیر ارشد به ارزشها	2.1154	0.81618	-5.527	25	.000
۴۷	آموزش کارکنان درباره ارزشها	1.8077	0.63367	-9.594	25	.000
۴۸	وجود بیانیه درباره ارزشها	2.0000	0.74833	-6.814	25	.000

۴۹	کفتگو با کارکنان بر اساس ارزش‌ها	1.7308	0.66679	-9.706	25	.000
۵۰	سیک مدیریت سازگار با ارزش‌ها	1.7692	0.71036	-8.835	25	.000
۵۱	مطرح کردن ارزش‌ها در نشست‌ها	2.1538	0.78446	-5.500	25	.000
۵۲	ساختار سازمانی سازگار با ارزش‌ها	1.8077	0.63367	-9.594	25	.000
۵۳	فرایندهای سازگار با ارزش‌ها	1.8846	0.76561	-7.429	25	.000
۵۴	جایگزین کردن کارکنانی خاطی	1.8077	0.69393	-8.761	25	.000
۵۵	الگو سازی درباره باورها و ارزش‌ها	1.3077	0.47068	-18.333	25	.000
۵۶	استخدام کارکنان ارزشمدار	1.7692	0.58704	-10.690	25	.000
۵۷	ایجاد شعار برای ارزش‌ها و باورها	1.6538	0.62880	-10.916	25	.000
۵۸	تعیین مدیر برای فرهنگ و ارزش‌ها	1.4231	0.57779	-13.916	25	.000
۵۹	طرد متخلفین	2.0385	0.59872	-8.189	25	.000
۶۰	واکنش رهبر به حوادث	2.1923	0.80096	-5.142	25	.000
۶۱	تمرکز رهبر بر فرهنگ درستکاری	2.1154	0.76561	-5.892	25	.000
۶۲	سنجش فرهنگ	1.6923	0.67937	-9.815	25	.000
۶۳	تخصیص منابع	1.6923	0.61769	-10.795	25	.000
۶۴	جامعه پذیری شدید	1.8846	0.51590	-11.024	25	.000
۶۵	روش حل تعارضات	1.9231	0.74421	-7.379	25	.000
۶۶	میزان انانلاف و اتحاد	1.8846	0.76561	-7.429	25	.000
۶۷	طراحی فضای فیزیکی مناسب	1.6923	0.61769	-10.795	25	.000
۶۸	مشروعیت و مقبولیت ارزش‌ها	1.8462	0.73170	-8.041	25	.000
۶۹	سازگاری رفتار و حرف مدیر	1.9231	0.79614	-6.897	25	.000
۷۰	وجود خرده فرهنگ‌های دیگر	2.0000	0.80000	-6.374	25	.000
۷۱	سازگاری خرده فرهنگ‌ها	1.6923	0.67937	-9.815	25	.000
۷۲	صرف وقت برای تقویت فرهنگ	1.6154	0.69725	-10.126	25	.000
۷۳	سازگاری محیط با فرهنگ سازمان	1.8462	0.73170	-8.041	25	.000
۷۴	برخورد با واقعیت	1.9615	0.66216	-7.997	25	.000
۷۵	تضمین پاسخگویی	1.9231	0.68836	-7.977	25	.000
۷۶	آموزش مستمر	1.7692	0.76460	-8.208	25	.000
۷۷	توجه به مهارت‌های اجتماعی	1.6923	0.54913	-12.143	25	.000
۷۸	متخصصان در دسترس	2.0000	0.84853	-6.009	25	.000
۷۹	ایجاد محیط کاری جذاب	1.7308	0.72430	-8.935	25	.000
۸۰	ارسال پیام‌های روشن و مستمر	1.7308	0.72430	-8.935	25	.000
۸۱	ترفیع ارتباطات موثر	1.8077	0.69393	-8.761	25	.000
۸۲	تشریح منافع	1.7308	0.60383	-10.718	25	.000
۸۳	تشویق بحث‌های مبنایی و سودمند	1.5769	0.64331	-11.280	25	.000
۸۴	اعلان اقدامات انجام گرفته	2.1923	0.69393	-5.935	25	.000
۸۵	توجه نسبت به خطرها	1.9615	0.59872	-8.844	25	.000
۸۶	سنجش فرایندها	2.0385	0.66216	-7.404	25	.000
۸۷	وجود دیدگاه کل نگرانه	1.7308	0.53349	-12.131	25	.000

۸۸	وجود هماهنگی در همه ابعاد	1.6538	0.56159	-12.223	25	.000
۸۹	استقرار کنترل‌های لازم	1.8462	0.61269	-9.603	25	.000
۹۰	دادن و صرف وقت مناسب و کافی	1.9231	0.62757	-8.750	25	.000
۹۱	افزایش نگرش مثبت	1.7308	0.66679	-9.706	25	.000
۹۲	سرپرستی و مدیریت فعال	1.9231	0.68836	-7.977	25	.000
۹۳	کارکنان مناسب	2.2692	0.77757	-4.792	25	.000
۹۴	فرایندهای مناسب	2.1538	0.67482	-6.394	25	.000
۹۵	گزارشگیری حرفه‌ای مطمئن	1.6538	0.62880	-10.916	25	.000
۹۶	فشار همکاران	2.2692	0.72430	-5.145	25	.000
۹۷	مشوقهای انحرافی در سیستم	2.2308	0.86291	-4.545	25	.000
۹۸	پاداش‌های مدیران	2.1923	0.56704	-7.263	25	.000
۱۰۰	برخورد با خطاها	2.0000	0.63246	-8.062	25	.000
۱۰۱	نکات مورد توجه رهبران	2.2692	0.66679	-5.588	25	.000
۱۰۲	نکات مورد سنجش رهبران	2.2308	0.58704	-6.682	25	.000
۱۰۳	نکات مورد واکنش رهبران	2.1538	0.83390	-5.174	25	.000
۱۰۴	معیارهای تخصیص منابع کمیاب	1.6538	0.62880	-10.916	25	.000
۱۰۵	مربی‌گری	1.7692	0.65163	-9.631	25	.000
۱۰۶	معیارهای تخصیص پاداش	1.5385	0.50839	-14.659	25	.000
۱۰۷	ایجاد شاخص‌های فرهنگی	1.5000	0.64807	-11.802	25	.000
۱۰۸	برقراری ارتباط با خرده فرهنگ	1.5000	0.64807	-11.802	25	.000
۱۰۹	وجود یک مشاور فرهنگی	1.4615	0.58177	-13.484	25	.000
۱۱۰	توجه به هنر، کتابخانه، ورزش و...	1.4615	0.50839	-15.430	25	.000
۱۱۱	نبود احتیاط و ملاحظه و پروا	2.3846	0.57110	-5.494	25	.000
۱۱۲	جرات و شجاعت	2.0000	0.63246	-8.062	25	.000
۱۱۳	نبود فتوی و رای	2.3462	0.74524	-4.474	25	.000
۱۱۴	سهل‌انگاری مدیریت	2.5769	0.75753	-2.848	25	.009
۱۱۵	نبود چارچوبهای قانونی و حقوقی	2.1154	0.76561	-5.892	25	.000
۱۱۶	فشار ارباب رجوع	3.0385	0.82369	.238	25	.814
۱۱۷	فشار موقعیت (گروه، دستورات و...)	2.6538	0.74524	-2.368	25	.026
۱۱۸	تشخیص فرهنگ درست	1.9615	0.59872	-8.844	25	.000
۱۱۹	تعیین نیاز به تغییر فرهنگ	1.8077	0.69393	-8.761	25	.000
۱۲۰	ارزیابی و پایش تغییر فرهنگی	1.6154	0.63730	-11.078	25	.000
۱۲۱	تعیین فرهنگ موجود	1.7692	0.65163	-9.631	25	.000
۱۲۲	تعیین فرهنگ مطلوب	1.6923	0.61769	-10.795	25	.000
۱۲۳	تقویت رفتارهای مطلوب	1.8462	0.61269	-9.603	25	.000
۱۲۴	ظرفیت‌سازی	1.6538	0.62880	-10.916	25	.000
۱۲۵	رویکرد مبتنی بر شایستگی	1.6923	0.78838	-8.458	25	.000
۱۲۶	بازبودن و گشودگی	1.9231	0.62757	-8.750	25	.000
۱۲۷	وجود سیستم پاداش	1.5385	0.64689	-11.520	25	.000
۱۲۸	وجود رویه درباره انجام رفتار درست	1.8462	0.61269	-9.603	25	.000
۱۲۹	وجود ارزیابی و پایش درستکاری	1.7308	0.60383	-10.718	25	.000
۱۳۰	رویه حمایت از افشاء کنندگان	1.5000	0.58310	-13.117	25	.000
۱۳۱	درخواست برای گزارش دهی	1.6923	0.73589	-9.061	25	.000
۱۳۲	سیستم اطلاعاتی مناسب	1.8846	0.86380	-6.584	25	.000

۰.۰۰۰	۲۵	-۶.۴۲۹	۰.۸۲۳۶۹	۱.۹۶۱۵	وجود منشور اخلاقی	۱۳۳
۰.۰۰۰	۲۵	-۹.۹۵۵	۰.۶۸۹۴۸	۱.۶۵۳۸	ایجاد تعهد نسبت به شفافیت	۱۳۴
۰.۰۰۰	۲۵	-۷.۳۵۴	۰.۷۲۰۰۴	۱.۹۶۱۵	آگاهی کارکنان از ارزش‌ها و اصول	۱۳۵
۰.۰۰۰	۲۵	-۸.۷۱۲	۰.۶۵۲۸۰	۱.۸۸۴۶	تعامل مطلوب	۱۳۶
۰.۰۰۰	۲۵	-۹.۲۱۱	۰.۷۴۵۲۴	۱.۶۵۳۸	ارائه مشاوره‌های لازم به کارکنان	۱۳۷
۰.۰۰۰	۲۵	-۵.۵۲۷	۰.۸۱۶۱۸	۲.۱۱۵۴	توجه رهبر	۱۳۸
۰.۰۰۰	۲۵	-۶.۳۳۸	۰.۷۷۳۶۰	۲.۰۳۸۵	پایش رهبر	۱۳۹
۰.۰۰۰	۲۵	-۷.۹۷۷	۰.۶۸۸۳۶	۱.۹۲۳۱	کنترل رهبر	۱۴۰
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۰.۷۹۵	۰.۶۱۷۶۹	۱.۶۹۲۳	نظام ترفیع	۱۴۱
۰.۰۰۰	۲۵	-۹.۸۰۲	۰.۵۶۰۲۲	۱.۹۲۳۱	گزینه‌های کارکنان	۱۴۲
۰.۰۰۰	۲۵	-۸.۸۳۵	۰.۷۱۰۳۶	۱.۷۶۹۲	طراحی فضای فیزیکی سازمانی	۱۴۳
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۱.۵۲۰	۰.۶۴۶۸۹	۱.۵۳۸۵	نحوه قرار گرفتن ساختمان‌ها	۱۴۴
۰.۰۰۰	۲۵	-۷.۹۹۴	۰.۷۱۱۴۴	۱.۸۸۴۶	تشریفات و مراسم سازمانی	۱۴۵
۰.۰۰۰	۲۵	-۹.۷۰۶	۰.۶۶۶۷۹	۱.۷۳۰۸	گوشزد کردن مکرر چرایم	۱۴۶
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۰.۳۲۶	۰.۷۰۲۷۴	۱.۵۷۶۹	تدوین ارزش‌ها، هنجارها، باورها و ..	۱۴۷
۰.۰۰۰	۲۵	-۸.۷۱۲	۰.۶۵۲۸۰	۱.۸۸۴۶	تعهد رهبران به درستکاری	۱۴۸
۰.۰۰۰	۲۵	-۸.۷۵۰	۰.۶۲۷۵۷	۱.۹۲۳۱	وجود فلسفه درستکاری	۱۴۹
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۰.۷۲۲	۰.۵۶۷۰۴	۱.۸۰۷۷	آموزش درستکاری	۱۵۰
۰.۰۰۰	۲۵	-۹.۸۰۲	۰.۵۶۰۲۲	۱.۹۲۳۱	ارتباطات برای گزارش درستکاری	۱۵۱
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۱.۰۷۸	۰.۶۳۷۳۰	۱.۶۱۵۴	پاداش برای درستکاری	۱۵۲
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۰.۶۹۰	۰.۵۸۷۰۴	۱.۷۶۹۲	تعهد سیاسی برای رفتار اخلاقی	۱۵۳
۰.۰۰۰	۲۵	-۹.۶۰۳	۰.۶۱۲۶۹	۱.۸۴۶۲	رهبری اخلاقی	۱۵۴
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۴.۴۰۲	۰.۵۰۳۸۳	۱.۵۷۶۹	وجود راهبردهای حرفه‌ای شدن	۱۵۵
۰.۰۰۰	۲۵	-۱۰.۷۱۸	۰.۶۰۳۸۳	۱.۷۳۰۸	هماهنگی فرهنگی و اخلاقی	۱۵۶
۰.۰۰۰	۲۵	-۹.۵۷۹	۰.۷۵۷۵۳	۱.۵۷۶۹	جامعه مدنی حامی درستکاری	۱۵۷
۰.۰۰۰	۲۵	-۵.۹۳۵	۰.۶۹۳۹۳	۲.۱۹۲۳	وجود از خود بیگانگی	۱۵۸
۰.۰۰۰	۲۵	-۴.۵۰۰	۰.۶۹۷۲۵	۲.۳۸۴۶	اعتماد به نفس پایین	۱۵۹
۰.۰۲۹	۲۵	-۲.۳۰۹	۰.۶۷۹۳۷	۲.۶۹۲۳	غرور و خود بزرگ بینی	۱۶۰
۰.۰۸۸	۲۵	-۱.۷۷۵	۰.۸۸۴۰۵	۲.۶۹۲۳	پیش داوری و تعصب	۱۶۱
۰.۰۰۸	۲۵	-۲.۹۰۰	۰.۸۱۱۴۶	۲.۵۳۸۵	سردر گمی هویت	۱۶۲
۰.۰۰۹	۲۵	-۲.۸۴۸	۰.۷۵۷۵۳	۲.۵۷۶۹	سرکوب	۱۶۳
۰.۰۰۰	۲۵	-۵.۱۳۰	۰.۷۶۴۶۰	۲.۲۳۰۸	بانی سازمان(فرهنگ مدیران اولیه)	۱۶۴
۰.۰۳۲	۲۵	-۲.۲۷۳	۰.۶۰۳۸۳	۲.۷۳۰۸	اندازه سازمان	۱۶۵
۰.۰۰۰	۲۵	-۵.۸۹۲	۰.۷۶۵۶۱	۲.۱۱۵۴	سبک مدیریت	۱۶۶
۰.۲۸۴	۲۵	-۱.۰۹۵	۰.۸۹۵۲۹	۲.۸۰۷۷	محیط خارجی	۱۶۷

از میان متغیرهای جدول ۳، با توجه به نتایج معنی‌داری، متغیرهای " فشار ارباب رجوع"، "پیش داوری و تعصب"، و "محیط خارجی" دارای مقادیر بیشتر از ۰,۰۵ هستند و معنی‌دار نیستند. بنابراین در سطح اطمینان ۰,۹۵، فرض صفر آماری را می‌توان پذیرفت. به عبارت دیگر، میانگین این متغیرها را نمی‌توان نماینده جامعه دانست.

سوال سوم: موقعیت متغیرهای موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری در ماتریس آی‌پی‌ای

در کجاست؟

برای پاسخ به این سوال، ماتریس آی‌پی‌ای ترسیم می‌شود و موقعیت هر متغیر در ربع‌ها بررسی می‌شود. همان‌طور که بیان شد، این ماتریس از دو محور تشکیل شده است، که محور X متغیر عملکرد و محور Y متغیر اهمیت را نشان می‌دهد. در شکل ۲، ماتریس آی‌پی‌ای نشان داده شده است.



شکل ۳. ماتریس آی‌پی‌ای برای عوامل موثر بر فرهنگ درستکاری

ماتریس بالا بر اساس دو بعد اهمیت و عملکرد تشکیل شده است. در محور X، بعد عملکرد و در محور Y بعد اهمیت نشان داده شده است. اهمیت‌ها برگرفته از نتایج آنتروپی شانون است که اوزان نرمال شده شاخص‌ها دارند. برای تقسیم‌بندی ماتریس به چهار ربع، نقاط تقاطع به دست می‌آیند. متغیرها در هر یک از ربع‌ها به شرح جدول ۳ هستند.

جدول ۴. موقعیت متغیرها در جدول آی‌پی‌ای

ربع اول (تمرکز کنید)	ربع دوم (ادامه دهید)	ربع سوم (اولویت پایین)	ربع چهارم (اتلاف منابع)
ارزیابی عملکرد	محیط خارجی	تنبیه رفتار غیر اخلاقی	فشار ارباب رجوع
تعهد رهبران به درستکاری	سهل‌انگاری مدیر وجود استانداردها	امر به معروف و... فرایندهای سازگار با ارزش‌ها	اندازه سازمان پیش‌دوری و تعصب
شفاف بودن مدیر سیستم‌های اطلاعاتی	منابع انسانی کارکنان مناسب	تعامل مطلوب جامعه‌پذیری شدید	غرور و خود بزرگ بینی فشار موقعیت
استانداردهای رفتاری شفاف	سازگاری با قوانین توجه به اخلاقیات	میزان ائتلاف و اتحاد تشریفات و مراسم سازمانی	سرکوب سردرگمی هویت

اعتماد به نفس پایین روابط دوستانه نبود احتیاط و ملاحظه ایجاد اعتماد دیگران نبود فتوی و رای نکات مورد توجه رهبران استفاده از قدرت فشار همکاران نکات مورد سنجش بانی سازمان مشوقهای انحرافی پاداش مدیران اعلان اقدامات وجود از خود بیگانگی طرح ارزش‌ها در نشست‌ها واکنش غیر تدافعی نبود چارچوبهای قانونی طرز متخلفین سنجش فرایندها شناخت منتقدین متخصصان در دسترس بیانیه ارزش‌ها و باورها خرده فرهنگ‌های دیگر آگاهی کارکنان از ارزش‌ها توجه نسبت به خطرها تشخیص فرهنگ درست وابستگی متقابل وجود خطوط باز ارتباطی ارتباطات برای گزارش بازبودن و گشودگی روش حل تعارضات صرف وقت کافی	رویه درباره رفتار درست مدیریت گزارشها و ادعاها سازگاری محیط با فرهنگ عامل اجتماعی کردن جایگزین کردن کارکنان ساختار سازگاری ارزش‌ها تعیین نیاز به تغییر فرهنگ ترفیح ارتباطات موثر مدیریت سازگار با ارزش‌ها استخدام کارکنان ارزشی مربی‌گری تعیین فرهنگ موجود طراحی فضای فیزیکی تعهد سیاسی بیانیه‌های رسمی ایجاد محیط کاری جذاب گفتگو با کارکنان هماهنگی فرهنگی ارائه بازخورد به کارکنان وجود دیدگاه ارسال پیامهای روشن گوشزد کردن مکرر جرایم تشریح منافع احساس غرور از عضویت سنجش فرهنگ تعیین فرهنگ مطلوب همه مسافر یک کشتی مهارت‌های اجتماعی حمایت از درستکاری وجود هنجارهای غنی درخواست گزارش دهی سازگاری خرده فرهنگ‌ها طراحی فضای فیزیکی ارائه مشاوره به کارکنان هماهنگی در همه ابعاد	واکنش رهبر برخورد محترمانه و... فرایندهای مناسب سبک مدیریت حمایت مدیر از ارزش‌ها و تمرکز رهبر بر فرهنگ شناخت انتظارات توجه رهبر جو اخلاقی توجه مدیران به اخلاق پایش رهبر عملکرد کارکنان ابزار آگاهی دادن زیر ساختها برخورد با خطاها جرات و شجاعت پایش و نظارت آگاهی دادن کمک و راهنمایی وجود منشور اخلاقی برخورد با واقعیت نظارت مدیران تضمین پاسخگویی مدیریت فعال کنترل رهبر گزینش کارکنان همه گیری فرهنگ وجود فلسفه درستکاری مشارکت کارکنان سازگاری رفتار و حرف	منابع مالی تقویت رفتارهای مطلوب رهبری اخلاقی مشروعیت و مقبولیت ارزش‌ها استقرار کنترل‌های لازم آموزش درستکاری ارائه نظرات مستقیم تاکید بر فعالیت جمعی آموزش ارزش‌ها به کارکنان رسانه‌ها آموزش مستمر ارزیابی و پایش درستکاری مدیریت خلاف کاری‌ها وجود کدهای اخلاقی افزایش نگرش مثبت رویکرد مبتنی بر شایستگی نظام ترفیح تضمین شفافیت تخصیص منابع ظرفیت‌سازی ایجاد تعهد نسبت به شفافیت گزارش‌گیری حرفه‌ای پاداش برای درستکاری الگو بودن مدیران و سرپرستان وجود سیستم پاداش معیارهای تخصیص
--	--	--	---

<p>پاداش اقدامات پیشگیرانه (بررسی علل و رفع آنها)</p>	<p>معیارهای تخصیص منابع ایجاد شعار برای ارزش‌ها صرف وقت برای فرهنگ پایش تغییر فرهنگی وجود جامعه مدنی فعال ارزش‌های مورد انتظار تشویق بحث‌های مبنایی راهبردهای اجتماعی شدن برنامه انتظارات فرهنگی ایجاد شاخص‌های فرهنگی حمایت از افشاء کنندگان هنر، کتابخانه، ورزش و.. وجود مشاور فرهنگی</p>	
---	---	--

در ماتریس آی‌پی‌ای، چهار ناحیه ایجاد شد که به نواحی تمرکز، استمرار فعالیت مناسب، اولویت پایین و کاهش احتمالی ایجاد می‌شود، این نواحی در زیر تفسیر و تشریح شده‌اند.

۱- ربع اول (اینجا تمرکز کنید): متغیرهای واقع در این ناحیه برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند اگرچه سطح عملکرد پایینی دارند. عملکرد پایین در این ناحیه، ضعف سازمان را نشان می‌دهد. ضعف اساسی در این ناحیه است که بهبود باید در بالاترین اولویت قرار گیرد. متغیرهای واقع در این ربع عبارت اند از: "ارزیابی عملکرد"، "تعهد و پشتیبانی رهبران برای درستکاری"، "شفاف بودن مدیر"، "سیستم اطلاعاتی مناسب"، "ایجاد اهداف و استانداردهای رفتاری روشن و شفاف"، "منابع مالی"، "تقویت رفتارهای مطلوب"، "رهبری اخلاقی" و سایر متغیرها مطابق ستون اول جدول ۴.

۲- ربع دوم (کار خوب را ادامه دهید): در این ناحیه عملکرد و اهمیت در بالاترین سطح خود هستند. یعنی مشخصه‌های ادراک شده برای پاسخ‌دهندگان در بالاترین سطح از اهمیت قرار دارند؛ در عین حال، عملکردها نیز در بالاترین سطح قرار دارند که در این وضعیت باید کار خوب را حفظ کرد. متغیرهای این ناحیه عبارت اند از: "محیط خارجی"، "عدم سهول انگاری مدیر"، "وجود استانداردها"، "منابع انسانی"، "کارکنان مناسب"، "سازگاری با قوانین" و سایر متغیرها مطابق ستون دوم جدول ۴.

۳- ربع سوم (اولویت پایین): مشخصه‌های ادراک شده در این ناحیه از پایین‌ترین اهمیت و عملکرد برخوردار هستند. با وجود عملکرد پایین در این مرحله، مدیران نباید تمرکز زیادی را در این ناحیه صرف کنند؛ چراکه مشخصه‌های ادراک شده در این ناحیه خیلی مهم

نیستند. متغیرهای این ناحیه عبارت اند از: "تنبیه و جریمه"، "تعهد سیاسی"، "میزان ائتلاف و اتحاد" و سایر متغیرها مطابق ستون سوم جدول ۴.

۴- ربع چهارم (ائتلاف منابع): مشخص‌های ادراک شده در این ناحیه دارای اهمیت پایین اما عملکرد بالایی هستند. پاسخ دهندگان در این ناحیه از عملکرد رضایت دارند اما تلاش بر روی ویژگی‌ها در این ربع غیر ضروری و زائد است. متغیرهای این ناحیه عبارت اند از: "فشار ارباب رجوع"، "اندازه سازمان"، "پیش داوری و تعصب"، "غرور و خود بزرگ بینی" و سایر متغیرها مطابق ستون چهارم جدول ۴.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد مدیریت فرهنگ درستکاری در سازمان مورد مطالعه با وضعیت مطلوب فاصله دارد. با توجه به نتایج آزمون تی تک متغیره و ماتریس اهمیت - عملکرد در ربع یکم، میانگین متغیرهای ارزیابی عملکرد، تعهد رهبران به درستکاری، شفاف بودن مدیر، سیستم‌های اطلاعاتی، استانداردهای رفتاری شفاف، منابع مالی، تقویت رفتارهای مطلوب، رهبری اخلاقی، و سایر متغیرهای واقع در ربع یکم کمتر از میانگین نظری (۲/۵) است، و در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. همچنین در ربع دوم، با توجه به بار معنایی متغیرها، متغیرهای محیط خارجی، سهل‌انگاری مدیر، وجود استانداردها، منابع انسانی، کارکنان مناسب، سازگاری با قوانین، توجه به اخلاقیات، واکنش رهبر، برخورد محترمانه، فرایندهای مناسب، سبک مدیریت، حمایت مدیر از ارزش‌ها، تمرکز رهبر بر فرهنگ، و سایر متغیرهای واقع در ربع دو، اهمیت بالایی را دارند ولی از حیث عملکرد نسبت به ربع یکم در وضعیتی نسبتاً مناسبی قرار دارند. نتایج این پژوهش، اگرچه نه به طور یکجا و کلی، اما از حیث متغیر، سازگار با نتایج و نظرات صاحب نظرانی مانند هربرتز، ماسچالاک، و جورکیویز (۲۰۰۸)، ارلین (۲۰۱۸)، ریلی (۲۰۱۴)، کمیسیون خدمات عمومی استرالیا (۲۰۱۸)، کولونیسکین و سیمینه (۲۰۰۹)، و اوای‌سی‌دی (۲۰۱۸) است. متغیرهای موجود در ربع سوم و چهارم اگرچه ممکن است از حیث عملکرد در سطح پایین یا بالایی باشند، اما از حیث اهمیت در سطح پایینی هستند.

با توجه به نتایج فوق، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان باید برای تقویت فرهنگ درستکاری هزینه، وقت، تلاش، و تدبیر خود را صرف متغیرهایی چون ارزیابی عملکرد، تعهد رهبران به درستکاری، شفاف بودن مدیر، سیستم‌های اطلاعاتی، استانداردهای رفتاری شفاف، منابع مالی، تقویت رفتارهای مطلوب، رهبری اخلاقی، و سایر متغیرهای واقع در ربع یکم نمایند. همچنین مدیران سازمان باید برای حفظ وضع موجود، هزینه، وقت، تلاش، و

تدبیر خود را صرف تداوم متغیرهایی مانند محیط خارجی، سهل‌انگاری مدیر، وجود استانداردها، منابع انسانی، کارکنان مناسب، سازگاری با قوانین، توجه به اخلاقیات، واکنش رهبر، برخورد محترمانه، فرایندهای مناسب، سبک مدیریت، حمایت مدیر از ارزش‌ها، تمرکز رهبر بر فرهنگ، و سایر متغیرهای واقع در ربع دو نمایند. توصیه می‌شود مدیران هزینه، زمان، و تلاش سازمان را صرف متغیرهای ربع سوم و چهارم نکنند. از محدودیت‌های اصلی این پژوهش جامعه آماری آن است. جامعه آماری پژوهش خبرگان و صاحب نظران آشنا به موضوع پژوهش بود. به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود که مشابه این پژوهش را با توجه به واحد تحلیل آن و با استفاده از روش میدانی انجام دهند.

منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا. (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مسئله. چاپ دوم. سازمان مدیریت صنعتی.
- پاشایی زاده، حسین. (۱۳۸۶). نگاهی اجمالی به روش دلفی. پیک نور، (۲)۶، ۶۳-۷۹.
- شهبازی، محمدرضا؛ مالکی، مریم و ساکتی، پرویز. (۱۳۹۲). بررسی ادراک دانشجویان کارشناسی ارشد از سیاست‌ها و اقدامات درستکاری تحصیلی دانشگاه و میزان تخلفات تحصیلی آنان. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۶۹، ۱۴۹-۱۶۹.
- شیخی، محمدحسین. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، اسلام و پژوهش‌های مدیریت، (۲)۱، ۹۹-۱۲۷.
- طالقانی، غلامرضا؛ طباطبائی، زهرا و غفاری، علی. (۱۳۹۳). بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری در شعب بانک سپه استان قم. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳۲)، ۲۵۳-۲۳۵.
- عطار، سعید. (۱۳۹۰). آسیب شناسی نظارت همگانی در ایران، درآمدی بر نظریه مثلث نظارت همگانی. فصلنامه دانش ارزیابی، ۳(۹)، ۱۴۷.
- عظیمی، محسن. (۱۳۹۰). طراحی الگوی عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر فساد اداری-مالی با آسیب شناسی در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی شهرهای اصفهان و زنجان). پایان نامه دکتری تخصصی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه اصفهان.
- کافی، مجید و سادات موسوی، مهری. (۱۳۹۴). بررسی رابطه نابرابری‌ها اقتصادی و رتبه کشورها در شاخص ادراک فساد. فصلنامه دانش ارزیابی، ۷(۲۴)، ۴۳-۶۰.
- نیکوپور، امین. (۱۳۹۵). ارائه الگوی نظارت عمومی به منظور پیشگیری از بروز فساد اداری در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۳(۸۷)، ۲۳۱-۲۰۱.

نیلی پور، مهدی. (۱۳۹۶). *بهبشت اخلاقی (بررسی ۳۱۳ واژه اخلاقی)*، جلد اول، قم: موسسه تحقیقاتی حضرت ولیعصر (عج).

Adamsons U., Morrison F. Earl, Sanders Arnett, Mauch Marilyn, Ragsdale Nancy L..(1992). *Organizational Culture: Techniques Companies Use to Perpetuate or Change Beliefs and Values*, United States, General Accounting Office, Washington, D.C. 20548 .

Australian Public Service.(2018). *Checklist - creating an ethical culture, Australian Public Service, central agency within the Prime Minister and Cabinet portfolio.*

Becker Thomas E., (1998), Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness, The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, pp. 154-161

Brown Marvin T.(2005). *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership*, Cambridge University Press

Cameron, Kim S. and Quinn Robert E.(2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*, Published by Jossey-Bass, 989 Market Street, San Francisco .

Chatman Jennifer A., Cha Sandra E., (2002), Leading by Leveraging Culture, Haas School of Business, University of California .

Ehrhart Mark G. and Schneider Benjamin, Macey William H.(2014). *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice*, Routledge 711 Third Avenue, New York, NY 10017 .

Huberts Leo W.J.C., Maesschalck Jeroen, Jurkiewicz Carole L.(2008). *Ethics and Integrity of Governance*, Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, Montpellier Parade, Cheltenham, Glos GL50 1UA, UK.

Johnson, L. and Phillips B.(2003). *Absolute honesty: building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*, American Management Association, 1601 Broadway, New York.

Klockars Carl B., Ivkovic Sanja Kutnjak, Habersfeld M. R.(2006), Enhancing Police Integrity, Springer, P.O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands .

Kulvinskienė Violeta Raimonda, Šeimienė Eleonora Seminogova.(2009). Factors Of Organizational Culture Change, *Ekonomika*, 87.

Lennick D. and Kiel, F.(2005). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*, Pearson Education, Inc., Publishing as Wharton School Publishing.

Malhi Ranjit, S.(2013). Creating and Sustaining: A Quality Culture, *Journal of Defense Management*, March 22 .

MolinaAnthony, D.(2016). *Ten Recommendations for Managing Organizational Integrity Risks*, IBM Center for The Business of Government.

- Noone, C.(2016). *Public Sector: Integrity Management and Public Responsibility, Australian Governance Summit, Dricing For Performance, Govsubmit 16.*
- OECD.(2018). *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption.* OECD, Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
- OECD.(2018). *OECD Integrity Review of Thailand: Towards Coherent and Effective Integrity Policies.* OECD, Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
- Pacelli Joseph.(2016). Integrity Culture and Analyst Forecast Quality. *Journal of Accounting and Economics*, 67(1), 120-143.
- Paine Lynn S.(1994). *Managing for Organizational Integrity.* Harvard Business Review, March–April.
- Riley, J.(2014). Organisational Culture: Factors influencing the Culture of an Organisation and Cultural Differences. Available at: <https://www.tutor2u.net/business/blog/organisational-culture-factors-influencing-the-culture-of-an-organisation-a>.
- Shuhari, M. H., Hamat, M. F., Ismail, M. S., Jaffar, Y., Mustafa, M. F. and Abdullah, M. S.(2018). Elements of Integrity within Muslim Individuals According to the Thought of al-Ghazali. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(10), 270–278.
- Six, F. and Lawton, A.(2013). Towards a Theory of Integrity Systems: a Configurational Approach. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4) 639–658.
- Stark, C.(2019). *Organizational Integrity: Individual Misconduct and the Legal Structure of Society.* Company Springer Nature Switzerland AG.
- Tim, T. and Mark, J. O.(2004). Importance-Performance Analysis: Some Recommendations from an Economic Planning Perspective. *Tourism Analysis*, 9(2), 10.3727/1083542041437576.
- Unknown.(2017). *Managing Culture: A Good Practice Guide*, First Edition, Chartered Accountants Australia New Zealand, The Ethics Centre, Governance Institute of Australia and Institute of Internal Auditors – Australia.
- Văduva, S., Alistar Victor T., Thomas Andrew R., Lupițu Călin D. and Neagoie Daniel S.(2016). *Moral Leadership in Business Towards a Business Culture of Integrity*, Springer International Publishing AG Switzerland.
- Xu, H. and Yang, L.(2020). A Study on the Construction of Chinese Integrity Culture: Based on the Development Needs of the Country, Society, and Community. *Advances in Social Science. Education and Humanities Research*, 427, 10.2991/assehr.k.200331.009.