

مقاله پژوهشی

## تحلیل اهمیت - عملکرد متغیرهای موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری در یکی از سازمان‌های دولتی

حمید بیات<sup>۱</sup>، حبیب‌الله طاهرپورکلانتری<sup>۲</sup>، محمدجواد کاملی<sup>۳</sup>

### 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 جمع آوری 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 تی تک متغیره و تکنیک آنتروپی شانون و ماتریس آی‌پی‌ای تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** در روش آنتروپی، شاخص "ازیابی 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 "ازیابی عملکرد" و "تعهد و پشتیبانی رهبران برای درستکاری")، ضعیف بود.

**نتیجه‌گیری:** استقرار نظام ارزیابی عملکرد برمبنای 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 خط مشی گذاری عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
رایانامه: Bayat.H@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیت دولتی، موسسه عالی آموزش پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. رایانامه: Habtaherk@yahoo.com

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

## مقدمه<sup>۴۰</sup>

درستکاری<sup>۱</sup> یعنی پایبندی در عمل به اصول و ارزش‌های اخلاقی (بیکر، ۱۹۹۸). موسسه حاکمیت استرالیا و موسسه ممیزان 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 (نوون، 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 به سزایی 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 (اوای سی‌دی، ۲۰۱۸). فرهنگ درستکاری منبع مهمی برای زنده دلی، خلاقیت، و انسجام در یک کشور است (سو و یانگ، 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 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

<sup>۱</sup>. Integrity

<sup>۲</sup>. Thomas E. Becker

<sup>۳</sup>. Xu and Yang

فساد در کشور صرفاً در حوزه اقتصادی و پولی اثربود 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 به سزاپردازی 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<sup>۱</sup> 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، فکرشن 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 اشاره کرد؛ نشاط ایمانی، اعتماد مردم، رضایت خدا و رسول (ص)، پایداری شخصیت، حفظ دین و اخلاق، رسیدن به نعمت‌های بخششی، تزکیه اعمال، آرامش دل و تشویق به سوی

---

<sup>۱</sup>. Coghill

پاکی و نیکی بیشتر و بهتر. لینیک و کیل<sup>۱</sup> (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 سوشهای سوء استفاده از حقوق و امتیازات شغل خود (کلوکارس، ایوکویک، هابرفلید، ۲۰۰۶، ۲۵۱). درستکاری یعنی عمل کردن بر اساس اخلاق. ریشه درستکاری از اینتلگرال<sup>۲</sup> می‌آید. اینتلگرال 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<sup>۳</sup>، یعنی هوشیاری و آگاهی ارتباطی<sup>۴</sup>، یعنی به حساب آوردن<sup>۵</sup>، و یعنی تعقیب یک هدف با ارزش<sup>۶</sup>. درستکاری به معنای سازگاری به همگرایی آنچه که فرد انجام می‌دهد و آنچه که می‌گوید اشاره دارد (بروان، ۲۰۰۵<sup>۷</sup>).

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، ۲۰۱۳<sup>۸</sup>). فرهنگ الگویی از مفروضه‌های اساسی مشترک، معتبر، و خوب است که توسط یک سازمان آموخته می‌شود. به گونه‌ای که مسائل انطباق با محیط خارجی اش 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، ۲۰۱۴<sup>۹</sup>). 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، ۱۹۹۴<sup>۱۰</sup>). مدیریت فرهنگ درستکاری موثر، تدوین رویه‌ها و خطمشی‌هایی برای نظارت و پایش رفتار کارکنان و واکنش نسبت به رفتار غیر

<sup>۱</sup>. Lennick and Kie

<sup>۲</sup>. Klockars, Ivkovic and Haberfeld

<sup>۳</sup>. INTEGRAL

<sup>۴</sup>. Consistency

<sup>۵</sup>. Relational awareness

<sup>۶</sup>. Inclusion

<sup>۷</sup>. Worthwhile purpose

<sup>۸</sup>. Brown

<sup>۹</sup>. Malhi

<sup>۱۰</sup>. Ehrhart, Schneider and Macey

<sup>۱۱</sup>. Paine

اخلاقی آنها را در بر می‌گیرد (مولینا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

### پیشینه تجربی

جانسون و فلیپس<sup>۲</sup> (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 مطلوب و مناسب در سازمان است (کامرون و کوین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

پاداش، تنبیه، کنترل، اعتماد، ایجاد شفافیت، و پاسخگویی هنجارهای درستکاری را تقویت می‌کند. اوای سی‌دی در گزارشی مطرح می‌کند که رهبری درستکاری، سیستم شایسته‌سالاری، حرفه‌ای گرایی، اطلاعات کافی، آموزش، راهنمایی، مشورت، حمایت و پشتیبانی، و انسجام و هماهنگی روی فرهنگ درستکاری در تایلند تاثیرگذار بوده است

<sup>1</sup>. Molina

<sup>2</sup>. Johnson and Phillips

<sup>3</sup>. Cameron and Quinn

(اوای سی دی، ۲۰۱۸).

وجود بیانیه‌های ماموریت که در آن به ارزش‌های درستکاری اشاره شده است، کدهای رفتاری، در راستای درستکاری، برنامه‌های ضد ارتقاء، آموزش‌های اخلاقی، وجود خطمشی‌هایی برای ممانعت از تعارض منافع، وجود خطمش‌های آگاهی‌دهنده درباره درستکاری، توسعه سامانه‌های هشداردهنده داخلی، توسعه سازکارهای آگاهی دهنده درباره درستکاری در بین کارکنان، توسعه سازکارهای حمایت کننده از گزارشگرهای خطاب می‌تواند به فرهنگ درستکاری کمک نماید (وادووا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

کولوینسکین و سیمینه<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مقاله تحت عنوان عوامل تغییر فرهنگ سازمانی متغیرهای تاثیر گذار 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 بین المللی را در بر می‌گیرند. (ب) متغیرهایی که به طور مستقیم بر فرهنگ سازمانی تاثیر گذار است، که ارتباط رجوع‌ها، شرکاء، و سازمان‌های دیگر شامل می‌شود. (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 می‌تواند بر تقویت فرهنگ تاثیر گذار 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 است. همچنین عوامل سازمانی نسبت به عوامل فرهنگی-اجتماعی سهم بیشتری در ایجاد و کنترل فساد داشته‌اند. 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 بر حسب میزان تحصیلات، سابقه شغلی و در عوامل فرهنگی-اجتماعی بر حسب 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 مقصومان (ع) به روش توصیفی-

<sup>1</sup>. Vāduva

<sup>2</sup>. Kulvinskienė and Šeimienė

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 هستی شناختی و انسان شناختی 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.

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- مشتری مداری ۵- پیروی از استانداردهای مناسب ۶- اعتماد ۷- مدیریت و کنترل ۸- مقابله با تضاد منافع.

شوهری<sup>۱</sup> 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 خصوصیاتی چون فساد، رشوه‌خواری و فریب بدور هستند. این عناصر و خصوصیات عبارت اند از صداقت، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری. این تحقیق نتیجه گرفت که این خصوصیات می‌توانند در میان افراد مسلمان یکپارچگی ایجاد کند. به دلیل اختصار متغیرهای تاثیرگذار بر فرهنگ درستکاری و نام صاحب نظر و سال نشر در جدول ۱ ارائه می‌شود.

**جدول ۱. مولفه‌های موثر بر تقویت فرهنگ درستکاری بر اساس ادبیات تحقیق**

ردیف	صاحب نظر	متغیر
۱	خدمات عمومی استرالیا (۲۰۱۸) کمیسیون	(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، درونی، استراتژی‌ها، و استانداردهای رفتاری برای کارکنان همه سطوح، (۴) تدوین خط مشی‌های درباره شفاف سازی درباره هدایا، و مزايا، استفاده از رسانه‌ها، استفاده منطقی از اطلاعات، فناوری اطلاعات، و سایر منابع مشترک، تعارض منافع، (۵) تهیه خط مشی‌ها و رویه‌ها مدیریت رسیک، (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 تضمیم گیری 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

<p>و غیر رسمی برای ابراز نگرانی‌ها کارکنان از سوی مدیران، ایجاد سازکارهای مرور داخلی و خارجی،<sup>۱۲</sup> کمک به کارکنان برای مدیریت تعارضات منافع بالقوه، گزارش و طرح رفتارهای غیر قابل قبول در روشهای عادلانه، به موقع، و موثر،<sup>۱۳</sup> نشان دادن درستکاری و حرفه‌ای گرایی از سوی کارکنان، تهیه راهنمایی‌هایی برای حل مسائل اخلاقی،</p>		
<p>(۱) رهبری (سایه رهبری)،<sup>۲</sup> اندازه و سن سازمان،<sup>۳</sup> سبک رهبری و مدیریت،<sup>۴</sup> ساختار، خط‌نشی‌ها و اقدامات سازمان،<sup>۵</sup> ساختار پاداش کارکنان و مدیران،<sup>۶</sup> نوع صنعت یا بخشی که سازمان در آن فعال است،<sup>۷</sup> محیط کاری و ماهیت کار،<sup>۸</sup> محیط خارجی، نگرش سازمان نسبت به ریسک‌پذیری،<sup>۹</sup> قدرت و شفافیت بانیان سازمان،<sup>۱۰</sup> میزان و شدت تجارب مشترک اعضاء، موفقیت‌های سازمان، میراث و تاریخ سازمان.</p>	<p>ریلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)</p>	۲
<p>نظارت، شفافیت نسبت به کدهای رفتاری، شفافیت در ارائه گزارش خطاب، 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 خط‌نشی‌ها، افزایش آگاهی نسبت به رفتارهای نادرست، وجود کدهای رفتار برای افراد خارج از سازمان.</p>	<p>هربرتر، ماسچالاک، جورکیویز<sup>۲</sup> (۱۳۱: ۲۰۰۸)</p>	۳
<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>	۴
<p>جمع گرایی، عدم اطمینان، فرهنگ گروهی</p>	<p>سلیم و بوتیس (۲۰۱۲)</p>	۵
<p>تعریف کدهای رفتاری، تنظیم برنامه قابل قبول، شناخت پیش زمینه‌ها از جمله پیش زمینه ساختاری و فرهنگی، تغییر رفتار، سنجش نتیجه.</p>	<p>کپتین</p>	۶
<p>(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 رجوع‌ها، شرکا، و سازمان‌های دیگر. (ج) باورها، ارزش‌ها، رهبری سازمانی، از بانیان سازمان تا رهبران کنونی. همچین طراحی و ساختار سازمانی، سامانه‌ها و روابط‌های سازمانی، داستان‌ها، رسوم و تشریفات سازمانی، بیانیه‌های رسمی سازمان، طراحی فضای فیزیکی کاری و ساختمان‌ها و نمای آنها.</p>	<p>کولوبنسکین و سیمینه (۲۰۰۹)</p>	۷
<p>وجود بیانیه‌های مأموریت که در آن به ارزش‌های درستکاری اشاره شده، کدهای رفتاری در راستای درستکاری، برنامه‌های خدمت ارتشاء، آموزش‌های اخلاقی، خط‌نشی‌هایی برای ممانعت از تعارض منافع، خط‌نشی‌های آگاهی‌دهنده درباره درستکاری، توسعه سامانه‌های هشدار‌دهنده داخلی، سازکارهای آگاهی‌دهنده درباره درستکاری در بین کارکنان، سازکارهای حامی گزارشگرهای خطاب.</p>	<p>وادوا و همکاران، (۲۰۱۶)</p>	۸

<sup>1</sup> Riley<sup>2</sup> Huberts, Maesschalck and Jurkiewicz

۹	(اوای سی‌دی، ۲۰۱۸)	پاداش، تنبیه، کنترل، اعتماد، ایجاد شفافیت، و پاسخگویی.
۱۰	(اوای سی‌دی، ۲۰۱۸)	رهبری درستکار، سیستم شایسته‌سالاری، حرفة‌ای گرایی، اطلاعات کافی، آموزش، راهنمایی، مشورت، حمایت و پشتیبانی، و انسجام و هماهنگی.
۱۱	کامرون و کوین (۲۰۰۶)	ایجاد سازگاری بین خرده‌فرهنگ‌های 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 تعییر 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 سنبلا و نمادهای فرهنگ مطلوب، و تمرکز بر فرایندهای درست،
۱۲	جانسون وفلیپس (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 حرفاء و با اعتماد به نفس،
۱۴	استارک <sup>۱</sup> (۳:۲۰۱۹)	آموزش، منابع مالی، تنبیه، راهنمایی، کنترل و نظارت، غفلت
۱۵	چاتمن، چا <sup>۲</sup> (۲۰۰۲)	استخدام و گزینش افراد سازگار با فرهنگ، جامعه‌پذیری و آموزش کارکنان، سامانه پاداش، 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، تأکید بر مسئولیت‌پذیری کارکنان نسبت به حمایت از ارزش‌ها و باورها، استفاده از داستان‌ها، قهرمانان، الگوهای ارزشی، استخدام افرادی که ارزش‌ها و باورها را خواهند پذیرفت، استفاده از شعارها برای تمدنی سازی ارزش‌ها و باورها، تعیین مدیری برای تلاش برای مدیریت فرهنگ، استفاده از نشست‌ها.
۱۶	آدامسون <sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۲)	عنصر معطوف به فرهنگ سازمانی سهم بیشتری در ایجاد یا کنترل فساد اداری دارد.
۱۷	پورغفاری و دیگران (۱۳۹۴)	عنصر معطوف به فرهنگ سازمانی می‌توان تیجه گرفت که سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، از یک سو تحت تأثیر مبانی هستی شناختی و انسان‌شناسنخی حاکم بر باورهای افراد سازمانی و از سوی دیگر تحت تأثیر عوامل سه گانه ارزشی، دون سازمانی و برون سازمانی است. از این رو، اعمال سه نوع اصلاحات بینشی و اعتقادی، دون سازمانی و برون سازمانی ضروری است
۱۸	شیخی (۱۳۹۰)	با تحلیل محتوای منابع اسلامی می‌توان تیجه گرفت که سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، از یک سو تحت تأثیر مبانی هستی شناختی و انسان‌شناسنخی حاکم بر باورهای افراد سازمانی و از سوی دیگر تحت تأثیر عوامل سه گانه ارزشی، دون سازمانی و برون سازمانی است. از این رو، اعمال سه نوع اصلاحات بینشی و اعتقادی، دون سازمانی و برون سازمانی ضروری است

<sup>1</sup>- Stark<sup>2</sup> Chatman and Cha<sup>3</sup> - 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 ایزارهایی برای آگاهی دادن، کنترل رهبر، پایش رهبر، الگوبودن مدیران و سرپرستان، نظام ترقیع، فراینددهای مناسب، توجه رهبری سازمان به اخلاقیات، تعهد و حمایت مدیر ارشد سازمان به ارزشها، پایش درستکاری، ایجاد تعهد نسبت به شفاقت، گزینش کارکنان، ظرفان مدیران، ظرفیت سازی، کارکنان مناسب، وجود استاندارد ها و روابه های مکتوب، وجود نظام پاداش، سرپرستی و مدیریت فعال، زیر ساختها، شفاقت بودن مدیر، تخصیص منابع، تضمین پاسخگویی، توجه مدیران به اخلاقیات، آموزش مستمر، جو اخلاقی، فرهنگ همگانی (کارکنان مدیر...)، تضمین شفاقت، تمرکز رهبر بر فرهنگ درستکاری، توجه رهبر، سیستم اطلاعاتی مناسب، آموزش درستکاری، برخورد با خطاهای وجود فلسفه درستکاری در سازمان، مدیریت خلاف کاری ها و علل آنها، وجود مشور اخلاقی در سازمان، کارکنان بدانند از آنها چه انتظاراتی هست، آگاهی دادن، تقویت رفتارهای مطلوب، ایجاد اهداف و استانداردهای رفتاری شفاقت، معابر های 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، سهیل انگاری مدیریت، جرات و شجاعت، استقرار کنترلهای لازم، ارائه نظرات مدیران به طور صادقانه و مستقبلي، تاکيد بر فعالیت جمعي، آموزش کارکنان درزمنه ارزشها و باورها، ارائه مشاوره های لازم به کارکنان، رسانه ها، گزارشگری حرفة اي 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 روابه 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، احسان غرور از عضویت در سازمان، اندازه سازمان، طرد متخلفین، آگاهی کارکنان از ارزشها و اصول فرهنگی، وجود جامعه مدنی فعال حامی درستکاری.

### متغيرهای موثر بر فرهنگ درستکاری

همرواستاکن وظایف کارکنان بالاعدا، سنجش فرهنگ، ساختار مناسب با باورها و ارزشها، تدوین برنامه انتظارات فرهنگی، وجود خلط باز ارتباطی، سنجش فرایندها، ایجاد محیط کاری جذاب، ایجاد اعتماد دیگران نسبت به شما، تعیین فرهنگ مطلوب، جایگزین کردن کارکنان غیردرستکاری، کاربرد سبک مدیریت سازگار با ارزشها، همراهیگی در همه ابعاد، مدیریت گزارشها و ادعاهای مواردی که سنجش و کنترل می کنند، بازبودن و گشودگی، پیش داوری و تعصب، تدوین ارزشها، هنجارها، باورها، و نمادها، ارتباطات پرای گزارش درستکاری، استخدام کارکنان براساس ارزشها، وجود روابه حمایت از اشخاص کنندگان، اعتماد به نفس پایین، همه مسافر یک کشته هستند، معابر های تخصیص منابع، گفتگو با کارکنان بر اساس ارزشها، توجه به مهارت‌های اجتماعی، شرایط خدمت عمومی حاضر درستکاری، مطرح کردن ارزشها و باورها در تشته، توجه نسبت به خطرها، وجود دیدگاه کل تگرانه ای، سردرگمی هویت، استقرار سیستم‌های سازگار بااورها و ارزشها، فشار موقعیت (گروه، دستورده بالاتر)، مرتبی گزیری، صرف وقت برای تقویت فرهنگ، همراهیگی 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 بازخورده کارکنان درباره عملکرد، دادن و صرف وقت مناسب و کافی، سازگاری محیط خارجی با فرهنگ، تشویق بخشاهای مبنای و سودمند، وابستگی متقابل نسبت به همکاران، تشخیص فرهنگ درست، وجود بینانه نسبت به ارزشها و باورها، سرکوب، ارسال پامهای روش و مستمر، تعریف ارتباطات موثر، عامل اجتماعی کردن کارکنان، بانی سازمان، روابط دوستانه، گوشزد کردن مکرر جایم، پادشاهی های مدیران، تعیین فرهنگ موجود، تعیین فیاز 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، بینانه های رسمی و مشورها، جامعه پذیری شدید، راهبردهای اجتماعی شدن حرفة اي، میزان انتلاف و اتحاد، نبود فتوی و رای، نبود اختیاط و ملاحظه و برو، نبوده قرار گرفتن ساختمانها، وجود یک مشاور فرهنگی، وجود خرد فرهنگها، ارتباط فرهنگ با خرد فرهنگ ها، تشریفات و مرام سازمانی، درخواست گزارش دهنی نقص ارزشها، فشار همکاران، شعار برای بر جسته ساختن ارزشها، شاخت افراد متقد، سازگاری خرد فرهنگها، واکنش غیر تدافعی نسبت به مخالفین، الگو سازی درباره باورها و ارزشها، تعیین مستول برای فرهنگ، طراحی فضای فیزیکی مناسب، مشوقهای انتحرافی 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 بننا نهاده شده است (پاشایی زاده، ۱۳۸۶، ۶۴). ابزار جمع آوری اطلاعات،

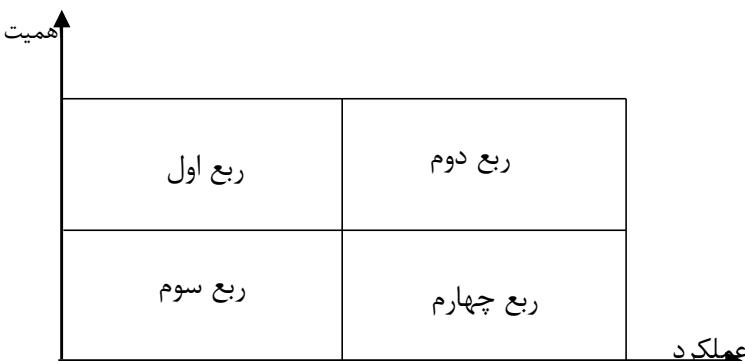
پرسشنامه محقق ساخته است که بر اساس طیف لیکرت مشتمل بر ۱۶۶ متغیر بوده است. که هر متغیر شامل دو سوال میزان اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) است. پرسشنامه با توجه به مبانی نظری موضوع پژوهش (عوامل موثر بر فرهنگ) تهیه شد و بر اساس نظر اساتید صاحب نظر مورد تایید قرار گرفته است. همچنین، برای پایایی کل پرسشنامه، 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 شده اند. 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<sup>۱</sup>)؛ 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 ۳۲) 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 شده، برای استخراج نظر نخبگان از مقیاس ۴ درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. در این مقیاس، 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

<sup>۱</sup>. Importance-Performance Analysis

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 و همکاران، ۱۳۹۵، ۲۷۸، ۲۷۸).)



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

متغیر	وزن	رتبه	متغیر	وزن	رتبه
سنجهنگ فرهنگ	0.005712	84	ازیبایی عملکرد	0.006563	۱
ساختار متناسب با باورها و ارزش‌ها	0.005698	85	تعهد و پشتیبانی رهبران برای درستکاری	0.006486	۲
تدوین برنامه انتظارات فرهنگی	0.005697	86	منابع انسانی	0.006475	۳
وجود خطوط باز ارتباطی	0.005687	87	اقدامات پیشگیرانه (بررسی علل و رفع آنها)	0.006471	۴
سنجهنگ فرایندها	0.005683	88	سیک مدیریت	0.006436	۵
ایجاد محیط کاری جذاب	0.005682	89	برخوردمحتمامه 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 سیک مدیریت سازگار با ارزش‌ها	0.005658	93	نظام پاداش بر مبنای درستکاری	0.006318	۱۰
همانگی در همه ابعاد	0.005657	94	وجود آموزش و ابزارهایی برای آگاهی دادن	0.006305	۱۱
مدیریت گزارش‌ها و ادعاهای	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	الگوییدن مدیران و سرپرستان	0.006257	۱۴
پیش داوری و تعصب	0.005635	98	نظام ترقیع	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 براساس ارزش‌ها	0.005628	101	تعهد و حمایت مدیر ارشد سازمان به ارزش‌ها	0.006238	۱۸
وجود رویه حمایت از افساء‌کنندگان	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	گزینش کارکنان	0.006221	۲۲
گفتگو با کارکنان براساس 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 نگرانه‌ای	0.005561	110	وجود نظام پاداش	0.006209	۲۷
سردر گئی هویت	0.005558	111	سرپرستی و مدیریت فعل	0.006203	۲۸
استقرار سیستم‌های سازگاری باورها و ارزش‌ها	0.005554	112	زیر ساخت‌ها	0.0062	۲۹
فشار موقعیت (گروه، دستورده بالاتر..)	0.005545	113	شفاف بودن مدیر	0.00619	۳۰
مری گری	0.005536	114	تخصیص منابع	0.006189	۳۱
صرف وقت برای تقویت فرهنگ	0.005533	115	تضمین پاسخگویی	0.006187	۳۲
همانگی 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 رهبری فرهنگ درستکاری	0.00616	۳۷
استفاده از هنر، کتابخانه، رسانه، ورزش	0.005502	121	توجه رهبر	0.006157	۳۸
ارائه بازخورده 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 خطاهای	0.006104	۴۱
تشویق بحث‌های مبنای 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 عل آنها	0.006092	۴۳
تشخیص فرهنگ درست	0.005477	127	وجود منشور اخلاقی در سازمان	0.006082	۴۴
وجودبیانی نسبت به ارزش‌ها و باورها	0.005447	128	کارکنان بدانند از آنها چه انتظاراتی هست.	0.006071	۴۵
سرکوب	0.00544	129	اگاهی دادن	0.006071	۴۶
ارسال پیامهای روش 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 مشیت	0.006019	۵۱
گوشزد کردن مکرر جاییم	0.005404	135	محیط خارجی	0.006016	۵۲
پاداش‌های مدیران	0.005393	136	فرام کردن روش‌های موثر راهنمایی	0.005994	۵۳
تعیین فرهنگ موجود	0.005373	137	رهبری اخلاقی	0.005992	۵۴
تعیین نیاز به تغییر فرهنگ	0.005373	138	سازگاری قواعد اخلاقی با قوانین سازمانی	0.005991	۵۵
غورو و خود بزرگ بینی	0.005367	139	واکنش رهبر به حوادث	0.005991	۵۶
طراحی غضای فیزیکی سازمانی	0.005362	140	سهیل 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
تشريع منافع	0.00532	144	تاكید بر فعالیت جمعی	0.005948	۶۱
ارزیابی و پایش تغییر فرهنگی	0.00532	145	آموزش کارکنان درزمینه ارزش‌ها و باورها	0.005945	۶۲
جامعه پذیری شدید	0.005249	146	ارائه مشاوره‌های لازم به کارکنان	0.005932	۶۳
راهبردهای اجتماعی شدن حرفاً	0.005244	147	رسانه‌ها	0.005926	۶۴
میزان ائتلاف و اتحاد	0.005225	148	گزارشگیری حرفاً مطمئن	0.00592	۶۵
نبود فتوی و رای	0.005221	149	مشروعیت و مقبولیت باورها و ارزش‌ها	0.00592	۶۶
نبود اختیاط و ملاحظه و پروا	0.005215	150	برخورد با اتفاقیت	0.005912	۶۷
نحوه قرار گرفتن ساختمنانها	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
تشrifات و مراسم سازمانی	0.005123	155	نبود چارچوب‌های قانونی و حقوقی	0.005845	۷۲
درخواست گزارش دهنی نقش ارزش‌ها	0.005092	156	وجود رویه‌های داخلی دریاره رفتار	0.005815	۷۳
فشار همکاران	0.005074	157	متخصصان در دسترس	0.005814	۷۴
شعار برای برجسته ساختن ارزش‌ها	0.00506	158	تبیه و جریمه رفتار غیر اخلاقی	0.005806	۷۵

شناخت افراد متقد	0.005053	159	ایجاد شاخص‌های فرهنگی	0.005796	۷۶
سازگاری خود فرهنگ‌ها	0.005021	160	امر به معروف و نهی از منکر	0.005796	۷۷
و اکشن 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
تعریف مسئول برای فرهنگ	0.004936	163	اندازه سازمان	0.005765	۸۰
طراطی فضای فیزیکی مناسب	0.004797	164	طرد متخلفین	0.005753	۸۱
مشوقه‌های 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 آنتروپوئی، 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 اس‌پی‌اس‌اس (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 ادعاهای	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

.000	25	-9.594	0.63367	1.8077	رسانه ها	۱۴
.000	25	-8.743	0.51590	2.1154	آگاهی کارکنان از انتظارات	۱۵
.000	25	-12.810	0.58177	1.5385	داشتن برنامه انتظارات فرهنگی	۱۶
.000	25	-8.712	0.65280	1.8846	شفاف بودن مدیر	۱۷
.000	25	-6.394	0.67482	2.1538	برخورد محترمانه و صادقانه	۱۸
.000	25	-10.718	0.60383	1.7308	وجود کدهای اخلاقی	۱۹
.000	25	-7.404	0.66216	2.0385	توجه مدیران به اخلاقیات	۲۰
.000	25	-6.499	0.63367	2.1923	توجه رهبری سازمان به اخلاقیات	۲۱
.000	25	-5.130	0.76460	2.2308	سازگاری قواعد اخلاقی با قوانین	۲۲
.000	25	-7.429	0.76561	1.8846	تبیه و جریمه رفتار غیر اخلاقی	۲۳
.000	25	-8.712	0.65280	1.8846	امر به معروف و نهی از منکر	۲۴
.000	25	-11.111	0.70602	1.4615	اقدامات پیشگیرانه	۲۵
.000	25	-10.795	0.61769	1.6923	تصمیم شفافیت	۲۶
.000	25	-7.379	0.74421	1.9231	مشارکت کارکنان	۲۷
.000	25	-4.924	0.63730	2.3846	روابط دوستانه	۲۸
.000	25	-5.937	0.56159	2.3462	ایجاد اعتماد دیگران نسبت به شما	۲۹
.000	25	-7.042	0.61269	2.1538	واکنش غیر تدافعی به مخالف	۳۰
.000	25	-5.588	0.66679	2.2692	استفاده از قدرت برای نیل به اهدا	۳۱
.000	25	-8.712	0.65280	1.8846	ایجاد استانداردهای رفتاری شفاف	۳۲
.000	25	-7.997	0.66216	1.9615	فراهم آوردن آموزش و راهنمایی	۳۳
.000	25	-10.718	0.60383	1.7308	ارائه بازخورد عملکرد فرهنگی	۳۴
.000	25	-9.594	0.63367	1.8077	ارائه نظر مدیر به طور مستقیم	۳۵
.000	25	-7.404	0.66216	2.0385	عملکرد کارکنان	۳۶
.000	25	-7.404	0.66216	2.0385	شناخت افراد متقد	۳۷
.000	25	-8.458	0.78838	1.6923	همه مسافر یک کشتی هستند.	۳۸
.000	25	-7.184	0.92819	1.6923	احساس غرور اعضویت در سازمان	۳۹
.000	25	-9.594	0.63367	1.8077	تاكید بر فعالیت جمعی	۴۰
.000	25	-7.354	0.72004	1.9615	وابستگی متقابل به همکاران	۴۱
.000	25	-7.977	0.68836	1.9231	نظرارت مدیران	۴۲
.000	25	-12.559	0.57779	1.5769	الگوییدن مدیران و سرپرستان	۴۳
.000	25	-10.825	0.54349	1.8462	عامل اجتماعی کردن کارکنان	۴۴
.000	25	-9.815	0.67937	1.6923	وجود ساختاری از هنجارهای غنی	۴۵
.000	25	-5.527	0.81618	2.1154	تعهد مدیر ارشد به ارزش‌ها	۴۶
.000	25	-9.594	0.63367	1.8077	آموزش کارکنان درباره ارزش‌ها	۴۷
.000	25	-6.814	0.74833	2.0000	وجود بیانیه درباره ارزش‌ها	۴۸
.000	25	-9.706	0.66679	1.7308	کفتگو با کارکنان بر اساس ارزش‌ها	۴۹
.000	25	-8.835	0.71036	1.7692	سبک مدیریت سازگار با ارزش‌ها	۵۰
.000	25	-5.500	0.78446	2.1538	طرح کردن ارزش‌ها در نشست‌ها	۵۱
.000	25	-9.594	0.63367	1.8077	ساختار سازمانی سازگار با ارزش‌ها	۵۲
.000	25	-7.429	0.76561	1.8846	فرایندهای سازگار با ارزش‌ها	۵۳
.000	25	-8.761	0.69393	1.8077	جایگزین کردن کارکنی خاطی	۵۴
.000	25	-18.333	0.47068	1.3077	الگو سازی درباره باورها و ارزش‌ها	۵۵
.000	25	-10.690	0.58704	1.7692	استخدام کارکنان ارزشمند	۵۶

.000	25	-10.916	0.62880	1.6538	ایجاد شعار برای ارزش‌ها و باورها	۵۷
.000	25	-13.916	0.57779	1.4231	تعیین مدیر برای فرهنگ و ارزش‌ها	۵۸
.000	25	-8.189	0.59872	2.0385	طرد مخالفین	۵۹
.000	25	-5.142	0.80096	2.1923	واکنش رهبر به حوادث	۶۰
.000	25	-5.892	0.76561	2.1154	تمرکز رهبر بر فرهنگ درستکاری	۶۱
.000	25	-9.815	0.67937	1.6923	سنحش فرهنگ	۶۲
.000	25	-10.795	0.61769	1.6923	تخصیص منابع	۶۳
.000	25	-11.024	0.51590	1.8846	جامعه‌پذیری شدید	۶۴
.000	25	-7.379	0.74421	1.9231	روش حل تعارضات	۶۵
.000	25	-7.429	0.76561	1.8846	میزان ائتلاف و اتحاد	۶۶
.000	25	-10.795	0.61769	1.6923	طراحی فضای فیزیکی مناسب	۶۷
.000	25	-8.041	0.73170	1.8462	مشروعیت و مقبولیت ارزش‌ها	۶۸
.000	25	-6.897	0.79614	1.9231	سازگاری رفتار و حرف مدیر	۶۹
.000	25	-6.374	0.80000	2.0000	وجود خرده فرهنگ‌های دیگر	۷۰
.000	25	-9.815	0.67937	1.6923	سازگاری خرده فرهنگ‌ها	۷۱
.000	25	-10.126	0.69725	1.6154	صرف وقت برای تقویت فرهنگ	۷۲
.000	25	-8.041	0.73170	1.8462	سازگاری محیط با فرهنگ سازمان	۷۳
.000	25	-7.997	0.66216	1.9615	برخورد با واقعیت	۷۴
.000	25	-7.977	0.68836	1.9231	تضمین پاسخگویی	۷۵
.000	25	-8.208	0.76460	1.7692	آموزش مستمر	۷۶
.000	25	-12.143	0.54913	1.6923	توجه به مهارت‌های اجتماعی	۷۷
.000	25	-6.009	0.84853	2.0000	متخصصان در دسترس	۷۸
.000	25	-8.935	0.72430	1.7308	ایجاد محیط کاری جذاب	۷۹
.000	25	-8.935	0.72430	1.7308	ارسال پیامهای روش و مستمر	۸۰
.000	25	-8.761	0.69393	1.8077	ترفیع ارتباطات موثر	۸۱
.000	25	-10.718	0.60383	1.7308	تشريع منافع	۸۲
.000	25	-11.280	0.64331	1.5769	تشویق بحث‌های مبنایی و سودمند	۸۳
.000	25	-5.935	0.69393	2.1923	اعلان اقدامات انجام گرفته	۸۴
.000	25	-8.844	0.59872	1.9615	توجه نسبت به خطرها	۸۵
.000	25	-7.404	0.66216	2.0385	سنحش فرایندها	۸۶
.000	25	-12.131	0.53349	1.7308	وجود دیدگاه کل نگرانه	۸۷
.000	25	-12.223	0.56159	1.6538	وجود هماهنگی در همه ابعاد	۸۸
.000	25	-9.603	0.61269	1.8462	استقرار کنترل‌های لازم	۸۹
.000	25	-8.750	0.62757	1.9231	دادن و صرف وقت مناسب و کافی	۹۰
.000	25	-9.706	0.66679	1.7308	افزایش نگرش مثبت	۹۱
.000	25	-7.977	0.68836	1.9231	سرپرستی و مدیریت فعل	۹۲
.000	25	-4.792	0.77757	2.2692	کارکنان مناسب	۹۳
.000	25	-6.394	0.67482	2.1538	فرایندهای مناسب	۹۴
.000	25	-10.916	0.62880	1.6538	گزارشگیری حرفه‌ای مطمئن	۹۵
.000	25	-5.145	0.72430	2.2692	فتیار همکاران	۹۶
.000	25	-4.545	0.86291	2.2308	مشوقهای انحرافی در سیستم	۹۷
.000	25	-7.263	0.56704	2.1923	پاداش‌های مدیران	۹۸

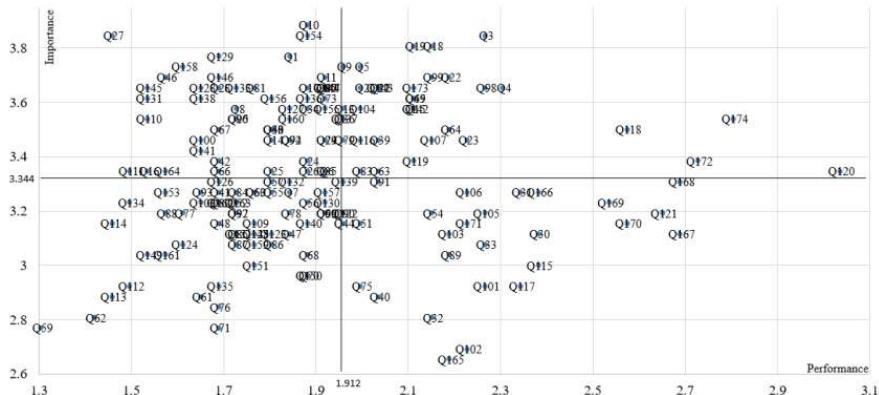
.000	25	-8.062	0.63246	2.0000	برخورد با خطاهای	۱۰۰
.000	25	-5.588	0.66679	2.2692	نکات مورد توجه رهبران	۱۰۱
.000	25	-6.682	0.58704	2.2308	نکات مورد سنجش رهبران	۱۰۲
.000	25	-5.174	0.83390	2.1538	نکات مورد واکنش رهبران	۱۰۳
.000	25	-10.916	0.62880	1.6538	معیارهای تخصیص منابع کمیاب	۱۰۴
.000	25	-9.631	0.65163	1.7692	مربی گری	۱۰۵
.000	25	-14.659	0.50839	1.5385	معیارهای تخصیص پاداش	۱۰۶
.000	25	-11.802	0.64807	1.5000	ایجاد شاخص‌های فرهنگی	۱۰۷
.000	25	-11.802	0.64807	1.5000	برقراری ارتباط با خرد فرهنگ	۱۰۸
.000	25	-13.484	0.58177	1.4615	وجود یک مشاور فرهنگی	۱۰۹
.000	25	-15.430	0.50839	1.4615	توجه به هنر، کتابخانه، ورزش و...	۱۱۰
.000	25	-5.494	0.57110	2.3846	نبود احتیاط و ملاحظه و پروا	۱۱۱
.000	25	-8.062	0.63246	2.0000	جرات و شجاعت	۱۱۲
.000	25	-4.474	0.74524	2.3462	نبود فتوی و رای	۱۱۳
.009	25	-2.848	0.75753	2.5769	سهل‌انگاری مدیریت	۱۱۴
.000	25	-5.892	0.76561	2.1154	نبود چارچوبهای قانونی و حقوقی	۱۱۵
.814	25	.238	0.82369	3.0385	فشار ارباب رجوع	۱۱۶
.026	25	-2.368	0.74524	2.6538	فشار موقعیت (گروه، دستورات و...)	۱۱۷
.000	25	-8.844	0.59872	1.9615	تشخیص فرهنگ درست	۱۱۸
.000	25	-8.761	0.69393	1.8077	تعیین نیاز به تغییر فرهنگ	۱۱۹
.000	25	-11.078	0.63730	1.6154	ارزیابی و پایش تغییر فرهنگی	۱۲۰
.000	25	-9.631	0.65163	1.7692	تعیین فرهنگ موجود	۱۲۱
.000	25	-10.795	0.61769	1.6923	تعیین فرهنگ مطلوب	۱۲۲
.000	25	-9.603	0.61269	1.8462	تقویت رفتارهای مطلوب	۱۲۳
.000	25	-10.916	0.62880	1.6538	ظرفیت سازی	۱۲۴
.000	25	-8.458	0.78838	1.6923	رویکرد مبتنی بر شایستگی	۱۲۵
.000	25	-8.750	0.62757	1.9231	بازبودن و گشودگی	۱۲۶
.000	25	-11.520	0.64689	1.5385	وجود سیستم پاداش	۱۲۷
.000	25	-9.603	0.61269	1.8462	وجود رویه دریاره انجام رفتار درست	۱۲۸
.000	25	-10.718	0.60383	1.7308	وجود ارزیابی و پایش درستکاری	۱۲۹
.000	25	-13.117	0.58310	1.5000	رویه حمایت از افشاء کنندگان	۱۳۰
.000	25	-9.061	0.73589	1.6923	درخواست برای گزارش دهن	۱۳۱
.000	25	-6.584	0.86380	1.8846	سیستم اطلاعاتی مناسب	۱۳۲
.000	25	-6.429	0.82369	1.9615	وجود منشور اخلاقی	۱۳۳
.000	25	-9.955	0.68948	1.6538	ایجاد تعهد سنت به شفافیت	۱۳۴
.000	25	-7.354	0.72004	1.9615	آگاهی کارکنان از ارزش‌ها و اصول	۱۳۵
.000	25	-8.712	0.65280	1.8846	تعامل مطلوب	۱۳۶
.000	25	-9.211	0.74524	1.6538	ارائه مشاوره‌های لازم به کارکنان	۱۳۷
.000	25	-5.527	0.81618	2.1154	توجه رهبر	۱۳۸
.000	25	-6.338	0.77360	2.0385	پایش رهبر	۱۳۹
.000	25	-7.977	0.68836	1.9231	کنترل رهبر	۱۴۰
.000	25	-10.795	0.61769	1.6923	نظام ترفعی	۱۴۱
.000	25	-9.802	0.56022	1.9231	گزینش کارکنان	۱۴۲
.000	25	-8.835	0.71036	1.7692	طراحی فضای فیزیکی سازمانی	۱۴۳

.000	25	-11.520	0.64689	1.5385	نحوه قرار گرفتن ساختمان‌ها	۱۴۴
.000	25	-7.994	0.71144	1.8846	تشrifات و مراسم سازمانی	۱۴۵
.000	25	-9.706	0.66679	1.7308	گوشزد کردن مکرر جرایم	۱۴۶
.000	25	-10.326	0.70274	1.5769	تدوین ارزش‌ها، هنگامه، باورها و ..	۱۴۷
.000	25	-8.712	0.65280	1.8846	تعهد رهبران به درستکاری	۱۴۸
.000	25	-8.750	0.62757	1.9231	وجود فلسفه درستکاری	۱۴۹
.000	25	-10.722	0.56704	1.8077	آموزش درستکاری	۱۵۰
.000	25	-9.802	0.56022	1.9231	ارتباطات براي گزارش درستکاری	۱۵۱
.000	25	-11.078	0.63730	1.6154	پاداش براي درستکاری	۱۵۲
.000	25	-10.690	0.58704	1.7692	تعهد سیاسی براي رفتار اخلاقی	۱۵۳
.000	25	-9.603	0.61269	1.8462	رهبری اخلاقی	۱۵۴
.000	25	-14.402	0.50383	1.5769	وجود راهبردهای حرفه‌ای شدن	۱۵۵
.000	25	-10.718	0.60383	1.7308	هماهنگی فرهنگی و اخلاقی	۱۵۶
.000	25	-9.579	0.75753	1.5769	جامعه مدنی حامی درستکاری	۱۵۷
.000	25	-5.935	0.69393	2.1923	وجود از خود بیگانگی	۱۵۸
.000	25	-4.500	0.69725	2.3846	اعتماد به نفس پایین	۱۵۹
.029	25	-2.309	0.67937	2.6923	غور و خود بزرگ بینی	۱۶۰
.088	25	-1.775	0.88405	2.6923	پیش داوری و تعصب	۱۶۱
.008	25	-2.900	0.81146	2.5385	سردر گمی هویت	۱۶۲
.009	25	-2.848	0.75753	2.5769	سرکوب	۱۶۳
.000	25	-5.130	0.76460	2.2308	بانی سازمان(فرهنگ مدیران اولیه)	۱۶۴
.032	25	-2.273	0.60383	2.7308	اندازه سازمان	۱۶۵
.000	25	-5.892	0.76561	2.1154	سبک مدیریت	۱۶۶
.284	25	-1.095	0.89529	2.8077	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 ۰۰۵ 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 آتروپی شانون است که اوزان نرمال شده شاخص‌هایند. 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 چهارم (اتلاف منابع)	ربع سوم (اولویت پایین)	ربع دوم (ادامه دهد)	ربع اول (تمرکز کنید)
فشار ارباب رجوع اندراوه سازمان پیش داوری و تعصب غرور و خود بزرگ بینی فشار موقعیت سرکوب سردر گمی 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	تبیه رفتار غیر اخلاقی امر به معروف و ... فرایندهای سازگار با ارزش‌ها عامل مطلوب جامعه پذیری شدید میزان ائتلاف و اتحاد تشریفات و مراسم سازمانی رویه درباره رفتار درست مدیریت گزارشها و ادعاهای سازگاری محیط با فرهنگ عامل اجتماعی کردن جایگزین کردن کارکنان ساخترسازگاریا ارزش‌ها تعیین نیاز به تغییر فرهنگ ترفیع ارتباطات موثر مدیریت سازگار با ارزش‌ها استخدام کارکنان ارزشی مربی گری	محیط خارجی سهول انگاری مدیر وجود استانداردها منابع انسانی کارکنان مناسب سازگاری با قوانین توجه به اخلاقیات واکنش رهبر برخوردمحترمانه و ... فرایندهای مناسب سبک مدیریت حمایت مدیر از ارزش‌ها و تمرکز رهبر بر فرهنگ شناخت انتظارات توجه رهبر جو اخلاقی توجه مدیران به اخلاق	ارزیابی عملکرد تعهد رهبران به درستکاری شفاف بودن مدیر سیستم‌های اطلاعاتی استانداردهای رفتاری شفاف منابع مالی تقویت رفتارهای مطلوب رهبری اخلاقی مشروعیت و مقبولیت ارزش‌ها استقرار کنترل‌های لازم آموزش درستکاری ارائه نظرات مستقیم تاكید بر فعلیت

پاداش مدیران	تعیین فرهنگ موجود	پایش رهبر	جمعی
اعلان اقدامات	طراحی فضای فیزیکی	عملکرد کارکنان	آموزش ارزش‌ها به
وجود از خود بیگانگی	تعهد سیاسی	ابزار آگاهی دادن	کارکنان
طرح ارزش‌ها در نشست‌ها	بیانیه‌های رسمی	زیر ساختها	رسانه‌ها
واکنش غیر تدافعی	ایجاد محیط کاری جذاب	برخورد با خطاهای	آموزش مستمر
نبود چارچوبهای قانونی	کفتگو با کارکنان	جرات و شجاعت	ارزیابی و پایش
طرد متخلفین	هماهنگی فرهنگی	پایش و نظارت	درستکاری
ستجوش فرایندها	ارائه بازخورد به کارکنان	اگاهی دادن	مدیریت خلاف کاری‌ها
شناخت منتقدین	وجود دیدگاه	کمک و راهنمایی	وجود کدهای اخلاقی
متخصصان در دسترس	ارسال پیامهای روشی	وجود منشور اخلاقی	افزایش نگرش مثبت
بیانیه ارزش‌ها و باورها	گوشزد کردن مکرر جرایم تشریح	برخورد با واقعیت	رویکرد مبتنی بر
خرده فرهنگ‌های دیگر	منافع	نظرارت مدیران	شایستگی
آگاهی کارکنان از ارزش‌ها	احساس غرور از عضویت	تضمين پاسخگویی	نظام ترقیع
توجه نسبت به خطرها	سنجهش فرهنگ	مدیریت فعال	تضمين شفافیت
تشخیص فرهنگ درست	تعیین فرهنگ مطلوب	کنترل رهبر	تخصیص منابع
وابستگی متقابل	همه مسافر یک	گرینش کارکنان	ظرفیت سازی
وجود خطوط باز ارتباطی	مهارت‌های اجتماعی	همه گیری فرهنگ	ایجاد تعهد نسبت به
ارتباطات برای گزارش بازبودن و گشودگی	حمایت از درستکاری	وجود فلسفه	شفافیت
روش حل تعارضات	وجود هنجارهای غای	درستکاری	گزارشگیری حرفه‌ای
صرف وقت کافی	درخواست گزارش دهی	مشارکت کارکنان	پاداش برای درستکاری
	سازگاری خرده فرهنگ‌ها	سازگاری رفتار و حرف	الگوییدن مدیران و
	طراحی فضای فیزیکی		سرپرستان
	ارائه مشاوره به کارکنان		وجود سیستم پاداش
	هماهنگی در همه ابعاد		معیارهای تخصیص
	معیارهای تخصیص منابع		پاداش
	ایجاد شعار برای ارزش‌ها		اقدامات پیشگیرانه
	صرف وقت برای فرهنگ		(بررسی علل و رفع آنها)
	پایش تغییر فرهنگی		
	وجود جامعه مدنی فعال		
	ارزش‌های مورد انتظار		
	تشویق بحث‌های مبنایی		
	راهبردهای اجتماعی شدن		
	برنامه انتظارات فرهنگی		
	ایجاد شاخص‌های فرهنگی		
	حمایت از افسانه کنندگان هنر، کتابخانه، ورزش و ..		
	وجود مشاور فرهنگی		

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 روش و شفاف"، "منابع مالی"، "تقویت رفتارهای مطلوب"، "رهبری اخلاقی" و سایر متغیرها مطابق ستون اول جدول<sup>۴</sup>.

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 سهل انگاری مدیر"، "وجود استانداردها"، "منابع انسانی"، "کارکنان مناسب"، "سازگاری با قوانین" و سایر متغیرها مطابق ستون دوم جدول<sup>۴</sup>.

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 باید تمرکز زیادی را در این ناحیه صرف کنند؛ چراکه مشخصه‌های ادراک شده در این ناحیه خیلی مهم نیستند. متغیرهای این ناحیه عبارت اند از: "تبیه و جریمه"، "تعهد سیاسی"، "میزان ائتلاف و اتحاد" و سایر متغیرها مطابق ستون سوم جدول<sup>۴</sup>.

۴-ربع چهارم (اتلاف منابع): مشخصه‌های ادراک شده در این ناحیه دارای اهمیت پایین‌تر اما عملکرد بالایی هستند. پاسخ‌دهندگان 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"، "غور و خود بزرگ بینی" و سایر متغیرها مطابق ستون چهارم جدول<sup>۴</sup>.

## 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)، کولوینسکین و سیمینه (۲۰۰۹) و اوای سی‌دی (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 نرم‌بزویکردهای ساختاردهی مسئله. چاپ دوم. سازمان مدیریت صنعتی.

- پاشایی زاده، حسین.(۱۳۸۶). نگاهی اجمالی به روش دلفی. پیک نور، ۶(۲)، ۶۳-۷۹.
- شهربازی، 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*، ۱(۲)، 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)، ۹۳-۱۴۷.
- 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)، ۶۰-۴۳.
- 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.
- نیلی‌پور، مهدی.(۱۳۹۶). بهشت اخلاق (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, Haberfeld 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, Dricting 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.