

# تبیین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری جو اخلاقی با تأکید بر نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی و ارزش‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس)

سعیده عباسی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

مژگان ضرغامی فرد\*

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

حسین منصوری

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۵

دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۱۷



**چکیده:** پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌های دولتی و افزایش میزان اقدامات غیراخلاقی و غیرقانونی در محیط‌های کاری توجه به ایجاد و حفظ جو اخلاقی در این سازمان‌ها را ضروری ساخته است. این مقاله در راستای پژوهشی به منظور شناخت عوامل مؤثر در شکل‌گیری جو اخلاقی از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد پیمایشی تدوین شده است. هدف پژوهش بررسی نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی و ارزش‌های فرهنگی بر جو اخلاقی در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس است. حجم نمونه آماری به کمک جدول کرجسی و مورگان ۲۶۰ نفر به دست آمد. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی صوری، واگرا و همگرا و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب معادل ۰/۸۷، ۰/۹۱ و ۰/۹۶ تأیید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 24 و Smart-PLS 3 استفاده شده است. بر اساس نتایج پژوهش، شیوه‌های شکل‌گیری جو اخلاقی در سازمان‌های دولتی عبارتند از: اقدامات توانمندساز مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌های آموزشی، آموزش ارزش‌های اخلاقی، استخدام کارکنان دارای ارزش‌های اخلاقی، توسعه مهارت کارکنان و همچنین ایجاد تعارض شناختی در موقعیت‌های مبهم اخلاقی. سایر نتایج نشان داد که مؤلفه درگیر شدن در کار (شامل تیم‌سازی، توانمندسازی و توسعه قابلیت) و مؤلفه انطباق‌پذیری (شامل ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی) بر جو اخلاقی سازمان مؤثر هستند.

**واژگان کلیدی:** جو اخلاقی سازمان، اقدامات مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های فرهنگی سازمان، سازمان‌های دولتی.

## مقدمه

رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی نگرانی‌های زیادی را در بخش سازمان‌های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است. گزارش‌های تکراری و مکرر از تخلفات اخلاقی مانند اختلاس، معامله غیرقانونی و تقلب شرکت‌ها باعث ایجاد جرقه در پژوهشگران برای بررسی جو اخلاق کاری شده است و همچنین زمینه و بستر سازمانی که در آن فعالیت‌های اخلاقی و غیراخلاقی رخ می‌دهد مورد توجه است (Arunod, 2010: 345). متأسفانه بر اساس اطلاعات و آمارهای جهانی وضعیت پایبندی به اخلاقیات در سازمان‌های دولتی ایران در مقایسه با دیگر کشورهای جهان مناسب نیست. خدمات دولتی ایران با چالش‌های زیادی مانند فساد و اختلاس‌های مالی بزرگ، جو بی‌اعتمادی، نارضایتی از مدیران، کارهای غیراخلاقی و غیرقانونی، شیوع رفتارهای انحرافی، بدبینی و نفاق و دروغ‌گویی در محیط‌های کاری مواجه بوده است. وضعیت کنونی با پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها، نگرانی‌های زیادی در بخش‌های دولتی و غیردولتی به وجود آورده و توجه مدیران و صاحب‌نظران مدیریت را به خود معطوف ساخته است (ضرغامی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۵).

رعایت اخلاقیات و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی به صورت یکی از مهم‌ترین پدیده‌هایی درآمده است که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، و برخوردها و ارتباطات مهم و تعیین‌کننده است و مدیر در انجام وظایف خود بدون وجود یک نظام اخلاقی نمی‌تواند با قاطعیت عمل کند. سازمان‌ها در اندازه‌ها و بخش‌های مختلف التزام به تعهد اخلاقی را در اقدام‌های خود تشخیص داده‌اند (فروزنده دهکردی و کیارزم، ۱۳۹۴). جو اخلاقی و رعایت اخلاق در سازمان امری لازم و ضروری است؛ به طوری که نه فقط بُعد اخلاقی کارکنان سازمان، بلکه بازده کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین اخلاق نقش راهبردی در موفقیت معطوف به آینده سازمان دارد دوری از آن، سازمان را سخت آسیب‌پذیر و متضرر می‌کند. از این رو توجه به اصول اخلاقی برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. عدم توجه به رعایت اصول اخلاقی به وسیله مدیران و کارکنان در سازمان می‌تواند سازمان را تا حد شکست نیز پیش برده و به اضمحلال آن منجر شود. رفتار اخلاقی نقش مؤثری در پیشرفت و توفیق سازمان برای رسیدن به اهدافش دارد. در مقابل، بی‌توجهی به آن نیز ممکن است پیامدهای ناخوشایندی مثل کم‌کاری‌های پنهان و آشکار شغلی، تقویت روابط غیررسمی و نادرست در گروه‌های کاری و کاهش اثربخشی سازمان به دنبال داشته باشد (Zhang, 2011: 60).

سقوط معیارهای رفتاری در بخش دولتی، پژوهشگران را واداشت مبنای نظری را در این

رابطه جستجو کنند تا بتوانند مسیر مناسب اجرایی آن را فراهم سازند. لذا یکی از عمده‌ترین دغدغه‌ها در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌هاست، تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه و حرفه خود به کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (تولایی، ۱۳۸۸). در مجموع، رعایت اخلاق در سازمان امری لازم و ضروری است تا سازمان از یک سو جامعه را دچار تعارض نکند و از سوی دیگر، با اتخاذ تصمیمات منطقی و خردمندانه منافع بلندمدت خود را تضمین کند. این پژوهش با رویکردی ساختارمند درصدد پاسخگویی به ضرورت شکاف موجود و استفاده از نتایج آن به عنوان ابزار کنترل و مدیریت اخلاق در سازمان است.

پژوهش حاضر به بررسی نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی و ارزش‌های فرهنگی به عنوان بستر و زمینه شکل‌گیری جو اخلاقی در دستگاه‌های دولتی شهر بندرعباس پرداخته است. به این ترتیب فراهم آوردن بستر و زمینه جو اخلاقی در سازمان‌های دولتی می‌تواند بر کنترل و کاهش پیامدهای منفی تخلفات اخلاقی مؤثر باشد. بنابراین این پژوهش درصدد پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر شکل‌گیری جو اخلاقی سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس چگونه است؟
- تأثیر ارزش‌های فرهنگی سازمان بر شکل‌گیری جو اخلاقی سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

### جو اخلاقی

جو اخلاقی<sup>۱</sup> زیرمجموعه‌ای از ویژگی سازمان است و به هنجارهایی اشاره دارد که نشان‌دهنده چگونگی حل و فصل مشکلات اخلاقی است. طبق مطالعات مختلف، جو اخلاقی شامل ممنوعیت‌ها و مجازات‌ها و محدودیت‌های اخلاقی در سازمان است (Turk & Bicer, 2018: 1207). جو اخلاقی به ادراک مشترک بین اعضای یک سازمان به عنوان رفتار صحیح اشاره دارد و هنگامی رخ می‌دهد که اعضا باور دارند اشکال خاصی از استدلال اخلاقی یا استانداردها یا هنجارهای تصمیم‌گیری رفتاری درون شرکت وجود دارد (Martin & Cullen, 2006: 177). جو اخلاقی

<sup>1</sup> Ethical climate

نوعی جو سازمانی است که اشاره به رفتارهایی دارد که تصور می‌شود رضایت‌بخش یا به طور کلی در محیط مورد نظر پذیرفته شده است (Matthias et al., 2017: 11). در جدول (۱) سایر تعاریف جو اخلاقی از دیدگاه محققان مختلف ارائه شده است.

جدول ۱. مفهوم جو اخلاقی از دیدگاه محققان مختلف

منبع	تعریف
Olson, 1998: 346	فراهم آوردن زمینه‌ای که در آن رفتار و تصمیم‌گیری اخلاقی اتفاق می‌افتد را جو اخلاقی می‌نامند.
Babin et al., 2000: 345	تفسیر و سنجش فردی، از محیط کار بر ابعاد دارای محتوای اخلاقی.
Arunod, 2010: 125	جو اخلاقی منعکس‌کننده محتوا و قدرت ارزش‌های اخلاقی، هنجارها، نگرش‌ها، احساسات و رفتار اعضای یک سیستم اجتماعی است.
Luria & yagil, 2008: 277	درک اعتماد، مسئولیت و استانداردهای اخلاقی والا در مورد درست بودن یا تصور اشتباه در زمینه خدمات که باعث افزایش بهره‌وری و کارایی خدمات شود.
Mayer et al., 2010: 7	تصور کلی که افراد در رابطه با سیاست‌ها، شیوه‌ها و رویه‌های اخلاقی در یک واحد یا سازمان دارند.
Stewart et al., 2011: 581	ادراک کارکنان از سازمان، که ارزش و رفتار درست اخلاقی را تحقق می‌بخشد.
Arnoud & schminke, 2012: 1767	استدلال اعضای سازمان که پایه‌ای برای تفکر در مورد مسائل اخلاقی را فراهم می‌آورد.
Garamilb et al., 2013: 2304	جو اخلاقی به اشخاص در سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مورد رفتارهای درست یا اشتباه، ابتدا به مشاهدات توجه کنند.
Schwepker, 2013: 389	درک کارمند از شیوه‌های اخلاقی و رویه‌هایی که دارای محتوای اخلاقی مثلاً قوانین، سیاست‌ها، ارزش‌ها و رفتارها در محیط کاری خود است.

### عوامل مؤثر بر جو اخلاقی سازمان

بحث اخلاق و چگونگی نهادینه کردن آن در سازمان‌ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و مدیران و تصمیم‌گیران باید بکوشند تا راهکارهای مختلفی را برای نهادینه کردن اخلاق در سازمان‌ها ارائه دهند. از جمله این راهکارها در آموزه‌های دینی عبارتند از: به‌کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون در سازمان‌ها؛ آموزش عملی اخلاق توسط افراد مقید و پایبند به رعایت اخلاقیات و قانون و تدوین منشور اخلاقی برای کارکنان سازمان‌ها (حسینی و عباسی، ۱۳۹۴). همچنین سازوکار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون، ارتقای نیروی انسانی مقید به رعایت اخلاقیات و قانون، آموزش اخلاق، تعبیه سازوکارهای مشوقی برای رعایت

رفتارهای اخلاقی (سیستم پاداش) و نرمش و خشونت بجا، شیوه‌های است که اولویت بالاتری دارد. در مراحل بعد شیوه‌های ساختاری، ارزشی و فرهنگی و نظارتی قابل توجه است (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۶).

در پژوهش فروزنده دهکردی و کیارزم (۱۳۹۴) عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌ها شناخته شد، که عبارتند از هفت عامل منشور اخلاقی: نظام‌گزینش، نظام آموزشی، حمایت مدیریت، قرارداد روان‌شناختی، نظام ارزیابی عادلانه و فرهنگ سازمانی.

در پژوهش نیومن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) عوامل زمینه‌ساز به عنوان بخشی از شکاف دانشی و خلأ مطرح شده است و پیشنهادهایی برای مطالعات آتی در زمینه پیشایندهای جو اخلاقی ارائه شد.

در پژوهش حاضر با بررسی پیشینه تحقیق و در نظر گرفتن شکاف پژوهش، عوامل زمینه‌ساز بررسی شد و در نهایت اقدامات مدیریت منابع انسانی (بر مبنای تئوری توانایی-انگیزه-فرصت) و ارزش‌های فرهنگی سازمان (بر مبنای مدل فرهنگ سازمانی دنیسون) به عنوان عوامل زمینه‌ساز جو اخلاقی انتخاب شد. بنابراین پژوهش بر آن شد تا با به‌کارگیری مدل نسبتاً جدید دنیسون از یک سو مفهوم ارزش‌های فرهنگی را به عنوان بستر جو اخلاقی سازمان به عنوان نوعی رفتار سازمانی بررسی کند و از سوی دیگر با به‌کارگیری مؤلفه‌های مدل، راه‌های تقویت جو اخلاقی سازمان را بیابد. با یافتن پاسخ مسائل می‌توان سازمان‌ها را در فراهم آوردن شرایط بروز و ارتقای جو اخلاقی سازمان و کارکنان یاری کرد. این پژوهش در گسترش حوزه مطالعات نوآور بوده و همچنین برای ارتقای درک و بینش و فراهم کردن بستر مناسب برای طرح سؤالات و فرضیه‌ها از تئوری‌هایی استفاده شده که بر غنی و جدید بودن پژوهش می‌افزاید. همچنین آزمون این تئوری‌ها در زمینه‌های بومی برای پذیرش استحکام تئوری‌ها و قابلیت کاربرد در کشور ضروری است.

دانش عوامل زمینه‌ساز و زیرساخت‌ها یاریگر مدیران و سازمان‌ها است. با فراهم آوردن عوامل و ایجاد بستر و زیرساخت‌ها، امکان وجود جو اخلاقی فراهم می‌شود. وجود جو اخلاقی در محیط‌های کاری امروزه به ضرورت جدی تبدیل شده است و پایبندی به اخلاق در سازمان‌ها از دغدغه‌های پایدار تمام سازمان‌ها (خصوصی و دولتی) است.

### مفاهیم ارزش‌های فرهنگ سازمانی

**ارزش‌ها:** نوعی باورند که بر اساس آن‌ها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب و خوب است (مانند آزادی بیان) و چه چیزی نامطلوب و بد است (مانند تقلب) (فرنچ و بل، ۱۳۸۵).

**فرهنگ:** عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و نمایانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (دفت، ۱۳۷۷).

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی پدیده‌ای ناملموس است و به راحتی قابل شناسایی نیست و در واقع نشان‌دهنده شیوه زندگی واقعی اعضای سازمان است. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی مجموعه باورها، اعتقادات و ارزش‌های نسبتاً ثابت و الگوهای رفتاری است که عموماً افراد سازمان به آن‌ها پایبند هستند و بر همه جنبه‌های سازمانی اثر می‌گذارد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات بنیادی، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی است که بین اعضای سازمان مشترک بوده و به آن‌ها اجازه می‌دهد درک مشترکی از معانی داشته باشند (شاین، ۲۰۰۴، به نقل از اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر مبنای دو مطالعه انجام‌شده توسط دنیسون در سال ۱۹۸۴ و دنیسون و میشرا در سال ۱۹۹۵ طراحی شده است. همچنین دانیل دنیسون<sup>۱</sup> پژوهش‌هایی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داد. وی در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه برشمرد:

- درگیر شدن در کار<sup>۲</sup>؛
- سازگاری<sup>۳</sup>؛
- انطباق‌پذیری<sup>۴</sup>؛
- مأموریت یا رسالت<sup>۵</sup>.

### اقدامات مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (کشته‌گر و شکوهی، ۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های متحصربه‌فرد و فرایندهایی است که هدف آن‌ها جذب، هدایت و حفظ منابع انسانی سازمان است (Arulrajah, 2015: 36). گرینوود (۲۰۰۲) استدلال کرد که مدیریت

---

1. Daniel denison  
2. Involvement  
3. Consistency  
4. Adoptability  
5. Mission

منابع انسانی شامل مدیریت مؤثر افراد برای دستیابی به اهداف سازمان است؛ بدین معنی که مدیریت رفتار کارکنان مطابق با سیاست‌ها، هنجارها، مقررات و رویه‌های سازمانی مطابقت دارد و رفتار کارکنان موضوع ارتباط اخلاقی است (Arulrajah, 2015: 36).

برای بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی در پژوهش از نظریه توانایی-انگیزه-فرصت<sup>۱</sup> استفاده شده است. در ذیل به توضیح اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مبنای نظریه بسنده می‌شود.

### اقدامات توانمندساز

اقدامات مدیریت منابع انسانی توانمندساز شیوه‌ای است که توانایی کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمان از طریق استخدام‌های جدید و سرمایه‌گذاری بر آموزش‌های کارکنان افزایش می‌دهد. این اقدامات شامل استخدام، انتخاب، آموزش و شیوه‌های توسعه است. اقدامات استخدام و انتخاب برای تضمین جستجوی کارکنان بالقوه و انتخاب کارکنان مناسب با مهارت‌ها و صلاحیت‌ها که برای پست سازمانی مورد نیاز است مورد بررسی قرار می‌گیرد. از این رو استخدام و انتخاب نیروی کار ماهر، سطح دانش و مهارت‌های مربوط به سازمان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر شیوه‌های آموزش و توسعه دانش و مهارت کارکنان درون سازمان‌ها، دانش و مهارت آن‌ها را برای انجام کار افزایش می‌دهد (Tay & tan, 2017: 549).

### اقدامات انگیزش‌زا

اقدامات مدیریت منابع انسانی انگیزش‌زا شیوه‌ای است که انگیزه کارکنان تقویت می‌شود تا تلاش‌های بیشتری را از طریق پاداش و مدیریت عملکرد به کار گیرند. این اقدامات شیوه‌ای است که بر انگیزه و تلاش کارکنان برای افزایش عملکرد سازمانی از طریق سیستم جبران و مدیریت عملکرد تأثیرگذار است (Tay & tan, 2017: 549). شیوه‌های ارتقای انگیزش شامل پاداش‌های احتمالی (مثل پرداخت مبتنی بر عملکرد و سیستم‌های به اشتراک‌گذاری سود) و مدیریت عملکرد است. کارمندان درون سازمان‌ها زمانی که عملکرد آن‌ها با پرداخت عادلانه پاداش داده می‌شود، انگیزه دارند تلاش بیشتری در کار خود انجام دهند. به عنوان مثال، سازمان از طریق پاداش دادن (پاداش‌های مالی مختلف) تعهد کارکنان درون سازمان را در جذب رفتارهای اخلاقی افزایش می‌دهد (Tay & tan, 2017: 550).

1. Ability-motivation-opportunity

## اقدامات فرصت آفرین

اقدامات فرصت آفرین برای پیشرفت اخلاقی سازمان بسیار مهم است. با این حال کارکنانی که انگیزه اصلی و توانایی انجام رفتار اخلاقی دارند ممکن است با یک زمینه اجتماعی یا سازمانی منفی منع شوند. از همه مهم‌تر افراد وقتی که همکاران، دوستان و آشنایان متظاهر به رفتار فرصت طلبانه را مشاهده می‌کنند، ممکن است از مشارکت در رفتار اخلاقی خودداری کنند. به این ترتیب سازمان‌ها باید ابتکاراتی را با هدف بهبود انگیزه و توانایی فردی و زمینه اجتماعی که چنین رفتارهایی تقویت می‌کند فراهم آورند. همچنین فرصتی برای رفتار اخلاقی بدون ترس از پیامدهای منفی ایجاد کنند. شیوه‌های مربوط به فرصت‌ها عمدتاً در سه جهت حرکت می‌کنند:

۱. ایجاد سازوکارهای صریح برای شناسایی رفتارهای غیراخلاقی مانند حمایت از افشاگری تخلف، نظارت بر رفتار اخلاقی از طریق نظرسنجی و مانند آن.
  ۲. ایجاد اقدامات آگاهی از رویه‌های سازمانی از منظر اخلاقی و منصفانه در تصمیم‌گیری‌ها، مانند مکانیزم‌های قابل مشاهده مرتبط با احترام به استانداردهای اخلاقی، مشارکت اتحادیه‌ها در اندازه‌گیری عملکرد و مانند آن.
  ۳. ایجاد شرایط یا زمینه‌های ساختاری که در آن افراد در اخلاق سازمان دخیل هستند، مانند برنامه‌های داوطلبانه (دعوت کردن به ایده) برای مشارکت اخلاقی (Guerci et al., 2013: 330).
- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با ارتقای اقدامات فرصت آفرین، به کارمندان درون سازمان‌ها فرصت می‌دهد تا از طریق طراحی شغل، توانایی و انگیزه خود را اعمال کنند. به طور خلاصه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی فرصت آفرین فرصت کارکنان را در دستیابی به اهداف سازمانی افزایش می‌دهد (Tay & tan, 2017: 550).

## پیشینه تجربی

جورسر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای بر روی کارمندان بخش خصوصی و دولتی انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارمندان دولتی و خصوصی که جو اخلاقی خود را بیشتر خودخواهانه و کمتر اخلاقی درک کنند، بیشتر مستعد فساد هستند و این رابطه توسط انگیزه‌های فردی، به‌ویژه هنجارهای شخصی و اجتماعی بر فساد مؤثر است.

پژوهش نیومن و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان جو اخلاقی در سازمان‌ها: پژوهش مروری و موضوعی که بازنگری جامع از بررسی پیشینه جو اخلاقی بیش از یک دهه گذشته است. در این پژوهش ۹۵ مقاله (۹۱ مقاله کمی و ۴ مقاله کیفی) از سال ۲۰۰۶ شناسایی شده است و بررسی

1. Gorsire



جو اخلاقی و پیشایندها و پیامدها و ارائه شکاف دانشی و همچنین دستور کار برای پژوهش‌های آینده از اهداف این پژوهش بوده است. همچنین ارائه تئوری‌ها و ابزارهای سنجش و ارائه یک نقشه راه از نقاط مثبت آن است.

یافته‌های پژوهش تای و تان (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که شیوه‌های ارتقای توانمندی مدیریت منابع انسانی بر جو اخلاقی تأثیر می‌گذارد و نقش مهمی در ارتقای جو اخلاقی سازمانی دارد؛ در حالی که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی انگیزشی و فرصت‌آفرین بر جو اخلاقی تأثیرگذار نیست. در پژوهش لئو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) یافته‌ها نشان می‌دهد که جو اخلاقی درک‌شده اثر مستقیم بر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد خدمات مشتری دارد. همچنین در پژوهش میومکا و دووین<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نتایج نشان‌دهنده رابطه مثبت بین جو اخلاقی و سه بُعد عدالت سازمانی است.

در پژوهش الچی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نتایج نشان می‌دهد که جو اخلاقی نقش مهمی در مدیریت عدالت توزیعی ایفا می‌کند. نتایج پژوهش ونسر<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که جو اخلاقی نقش مهمی در رابطه بین شهرت شرکت‌ها و شناسایی سازمانی ایفا می‌کند. نتیجه پژوهش آرالراجه (۲۰۱۵) نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به ایجاد و حفظ اخلاق، فرهنگ اخلاقی و جو اخلاقی با تعمیم‌گرایی اخلاقی در ابعاد عملکرد مدیریت منابع انسانی تأثیر گذارد. نتایج پژوهش جرسی و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که شیوه‌های ارتقای توانمندی و شیوه‌های ارتقای فرصت‌آفرین باعث بهبود شرایط اخلاقی سازمان می‌شود.

## ارزیابی پیشینه پژوهش

از نکات قوت پژوهش‌های مطالعه‌شده، می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات موضوعی و مقیاس‌های اندازه‌گیری آن‌ها اشاره کرد که بسترهای مناسب و مفیدی را برای اجرای بهتر پژوهش ارائه می‌دهد. هرچند هیچ‌کدام از پیشینه‌های مطرح‌شده مستقیماً با موضوع مورد مطالعه پژوهش ارتباط ندارد، اما پیشینه‌های مطرح‌شده هم از نظر موضوعی و هم از نظر محتوایی زمینه‌ها و زاویه دید مناسب را برای اجرای بهتر پژوهش فراهم کرده است. به گونه‌ای که بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد پژوهش‌هایی که در سال‌های پیشین صورت گرفته عمدتاً به بحث نتایج و پیامدهای جو اخلاقی پرداخته است و تأثیر متغیرهای دیگر، بالأخص پیشایندها

1. lau
2. Mumcu & Doven
3. Elci
4. Oncer

و عوامل زمینه‌ساز جو اخلاقی به عنوان بستر که در توسعه سازمان اهمیت راهبردی دارد، مورد غفلت واقع شده است. پژوهش حاضر منجر به بسط و گسترش مبانی نظری مرتبط با موضوع جو اخلاقی سازمان و به‌کارگیری تئوری‌ها در این زمینه و در درجه دوم بررسی بستر ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌ها می‌شود. انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند دستاوردها و ارزش افزوده علمی به‌قرار زیر داشته باشد: اولاً نتایج این پژوهش موجب گسترش مبانی نظری پژوهش در حوزه جو اخلاقی شود. ثانیاً شواهد پژوهش نشان دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی و ارزش‌های فرهنگی بر جو اخلاقی سازمان تأثیرگذار است یا خیر. این موضوع به‌عنوان یک دستاورد علمی می‌تواند اطلاعات سودمندی را در اختیار قانون‌گذاران حوزه مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی قرار دهد. ثالثاً نتایج این پژوهش می‌تواند ایده‌های جدیدی برای انجام پژوهش‌های آتی در حوزه اخلاق و تحقیقات رفتاری پیشنهاد کند.

### توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

مدل مفهومی ارائه‌شده از سه بخش اصلی یعنی جو اخلاقی سازمان، اقدامات مدیریت منابع انسانی و ابعاد ارزش‌های فرهنگی سازمان تشکیل شده است. در این بخش به تشریح مدل ارائه‌شده با تمرکز به تئوری‌ها و پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود.

تئوری‌ها می‌توانند رویکردی معتدل و نظام‌مند پیرامون مشکلات اخلاقی ارائه دهند و قضاوت‌های عملی ما را برای تصمیم‌گیری شکل دهند؛ زیرا قضاوت‌های ما نیازمند دانش و آگاهی است که از تئوری‌ها به دست می‌آید (گیوریان، ۱۳۸۴). برای ارتقای درک و بینش افراد از تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی (SIPT)<sup>۱</sup>، تئوری توانایی-انگیزه-فرصت (AMO)، تئوری فعال‌سازی ویژگی (TAT)<sup>۲</sup> و رویکرد حفاظت ارزشی<sup>۳</sup> در پژوهش استفاده می‌شود.

### اقدامات مدیریت منابع انسانی و جو اخلاقی سازمان

نیروی انسانی به‌عنوان راهبردی‌ترین منبع و باارزش‌ترین دارایی هر سازمان مطرح است و نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد جو سازمان مورد تأکید است. بر پایه تئوری (SIPT)، افراد از اطلاعات اجتماعی که از محیط دریافت می‌شود برای تطابق رفتارهای خود با زمینه اجتماعی مد نظر سازمان بهره می‌برند. بر مبنای این تئوری می‌توان اقدامات حوزه مدیریت منابع انسانی را به عنوان اطلاعات اجتماعی که کارکنان از محیط سازمان دریافت می‌کنند، قلمداد کرد. همچنین

1. Social information processing theory  
2. Trait activation theory  
3. Value protection model

می‌توان استدلال کرد افراد از اطلاعات اجتماعی دریافت‌شده برای تطبیق رفتارهای خود با زمینه اجتماعی مد نظر سازمان بهره می‌برند. همچنین تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی توضیح می‌دهد که سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی، به عنوان مثال کدهای اخلاقی یا آموزش‌های اخلاقی، با فراهم آوردن محیطی قانونی این احساس را در کارکنان به وجود می‌آورد که دستورالعمل‌های اخلاقی ارائه‌شده به وسیله سازمان باید رعایت شود و با رعایت این دستورالعمل‌ها به وسیله کارکنان، جو مد نظر سازمان شکل می‌گیرد.

همچنین بر اساس تئوری توانایی-انگیزه-فرصت که همراه با اقدامات افزایش توانایی کارکنان از طریق جذب و استخدام کارکنان دارای ارزش‌های اخلاقی، آموزش کارکنان و مانند آن؛ تقویت انگیزه کارکنان از طریق رویه‌های نظیر پاداش‌ها، ترویج جوایز به نفع رفتار شهروندی و مانند آن؛ و ارائه فرصت به کارکنان به منظور درگیر شدن در فعالیت‌ها و به اشتراک گذاشتن دانش‌ها و حل مشکل‌ها از طریق برنامه‌ها، حضور در برنامه داوطلبانه و مانند آن است؛ این اقدامات و رویه‌ها می‌تواند در فرایند شکل‌گیری جو اخلاقی سازمان نقش داشته باشد. بر مبنای پژوهش تان و تان (۲۰۱۷) مدعی است روش‌های مدیریت منابع انسانی در پیش‌بینی و توضیح جو اخلاقی سازمان نمی‌تواند نادیده گرفته شود. تأکید محققان بر تأثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جو اخلاقی سازمان است. نتیجه پژوهش آرلراجه (۲۰۱۵) نشان داد که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به ایجاد و حفظ اخلاق، فرهنگ اخلاقی و جو اخلاقی در ابعاد عملکرد مدیریت منابع انسانی تأثیر گذارد. همچنین در پژوهش جرسی و همکاران (۲۰۱۳) بر نمونه‌ای از ۶۰۰۰ کارمند از ۶ کشور اروپایی مورد تحلیل قرار گرفت؛ در نتیجه اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جو اخلاقی تأیید شد. با تحلیل‌های صورت‌گرفته بر مبنای تئوری‌ها و پژوهش‌های انجام‌شده، استنباط می‌شود که:

**فرضیه اول:** اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جو اخلاقی سازمان‌های مورد مطالعه اثر معناداری دارد.

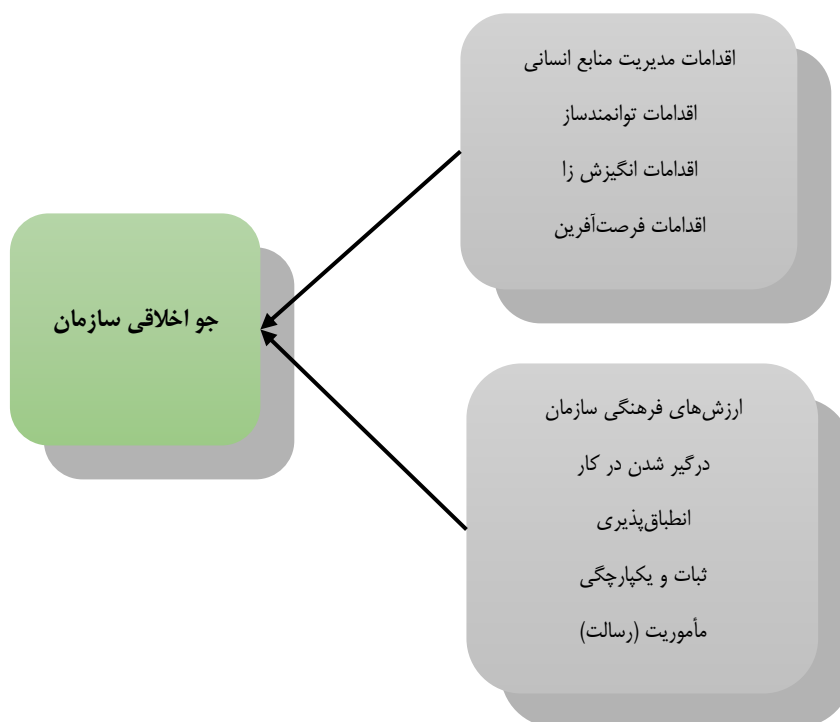
### ارزش‌های فرهنگی سازمان و جو اخلاقی سازمان

به دلیل اثر فرهنگ بر هویت‌ها و فعالیت‌های اجتماعی، کسب شناخت از ماهیت فرهنگ و نحوه تأثیرگذاری آن بر فعالیت‌ها بسیار ضروری است (نساج و همکاران، ۱۳۹۴). چند نظریه و رویکرد در مورد چگونگی پیوند یافتن ارزش‌های فرهنگی با بروز رفتار صحیح که منتهی به جو اخلاقی سازمان شود مطرح است. به لحاظ نظری یکی از مسائل پژوهش چگونگی پیوند یافتن ارزش‌های فرهنگی با رفتار انسان‌ها به صورت عام در محیط کار است. بر مبنای رویکرد حفاظت

ارزشی اسکیتکا<sup>۱</sup> انسان‌ها از ارزش‌هایی که به آن‌ها باور دارند و از آن‌ها پیروی می‌کنند محافظت می‌کنند. این حفاظت به این ترتیب است که هرگونه شواهدی که در راستای ارزش‌هایشان باشد را در تصمیم‌گیری‌های رفتاری و عملکردی خود استفاده می‌کنند، تا از آن طریق نظام ارزش‌های آن‌ها تضعیف نشود. از طرف دیگر، نوع اعمالی که افراد در محیط‌های مختلف در پیش می‌گیرند نیز لازم است در راستای ارزش‌های مورد باور آن‌ها باشد، تا از آن طریق دچار احساس بی‌ارزشی نشوند. بنابراین در الگوی حفاظت ارزشی، وجود ارزش‌ها نقشی تعیین‌کننده در احساس هویت و اهمیت شخصی دارد. به همین دلیل افراد سعی می‌کنند تا با انجام رفتارهای هم‌راستا با ارزش‌های مورد علاقه خود، اهمیت خود را در سطح روان‌شناسی حفظ کنند. همچنین رویکرد حفاظت ارزشی در رابطه با نتایج اخلاقی است و همبستگی بین ارزش‌های اخلاقی افراد و نتایج را بیان می‌کند (اسکیتکا، ۲۰۰۲، به نقل از گل‌پرور، ۱۳۹۴). توضیحات ارائه‌شده در باب گرایش‌های رفتاری، وقتی افراد گرایش خاص و مسلطی به یکی از ارزش‌های فرهنگی داشته باشد، بر مبنای این رویکرد رفتارهای متناسب با این ارزش‌ها را در پیش خواهند گرفت و بروز رفتارهای کارکنان منتهی به جو سازمان می‌شود؛ جو اخلاقی نیز نوعی از جو سازمانی است. همچنین بر مبنای نظریه فعال‌سازی ویژگی (TAT) ویژگی‌های شخصیت و همچنین چگونگی وضعیت محیط، منبع اختلافات رفتاری هستند و ویژگی‌ها، پاسخ صریحی به وضعیت آن موقعیت هستند و اثر ویژگی‌های شخصیتی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نیز وابسته به موقعیت است. بنابراین توضیح نظری راجع به اینکه چرا کارکنان ممکن است عکس‌العمل متفاوتی به جو سازمانی مانند جو اخلاقی بدهند، بسته به ویژگی‌های شخصیت آن‌ها، صفات و سایر تفاوت‌های فردی (مثل گرایش ارزش‌های فرهنگی) است. با ذکر این موضوع، بخشی از فرهنگ سازمانی از طریق باورها و ارزش‌هایی که توسط اعضا و رهبران به سازمان آورده می‌شود، به وجود می‌آید. ارزش‌ها و اعتقادات از سویی باعث هویت شخصی و از سوی دیگر موجب ایجاد هویت اجتماعی می‌شود. مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمانی خو بگیرند و آن را رعایت کنند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. اینکه تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا شوند به این مسئله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد، سازمان تا چه اندازه توانسته ارزش‌هایی که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است تطبیق دهد. ارزش‌های واردشده در سازمان به وسیله اعضای جدید باعث تشکیل فرهنگ سازمان می‌شود. افراد در سازمان رفتار خود را هم‌راستا با ارزش‌های فرهنگی که به آن‌ها باور دارند، شکل می‌دهند. با تحلیل‌های صورت‌گرفته

1. Value protection model Skitka

بر مبنای تئوری‌ها استنباط می‌شود که:  
**فرضیه دوم:** ابعاد ارزش‌های فرهنگی بر جو اخلاقی سازمان‌های مورد مطالعه اثر معناداری دارد.  
 بنابراین بر اساس فرضیه‌های اول و دوم، مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر نشان داده می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی از شاخه میدانی به شمار می‌رود که به صورت پیمایشی اجرا شده است. پژوهش به بررسی رابطه علت و معلول بین متغیرها و تغییرات متغیر وابسته بر مبنای متغیرهای مستقل پرداخته است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های موجود و پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی لاتین و فارسی و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده می‌شود. جامعه آماری پژوهش بر مبنای اهمیت

دستگاه‌های دولتی نسبت به دیگر دستگاه‌ها و همچنین همکاری و گستردگی فعالیت سازمان‌ها و تشکیلات دولتی و تأثیر بازخورد فعالیت آن‌ها در جامعه نسبت به دیگر سازمان‌ها انتخاب شده است. بر این اساس، از میان سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس، ۱۱ دستگاه دولتی به شرح جدول (۲) انتخاب شدند. بدین ترتیب تعداد اعضای جامعه آماری برابر با ۸۰۰ نفر از کارکنان آن سازمان‌ها است.

جدول ۲. جامعه آماری پژوهش

ردیف	جامعه آماری	تعداد کارکنان
۱	اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری	۱۱۰
۲	اداره کل شیلات	۸۵
۳	اداره کل جهاد کشاورزی	۱۰۰
۴	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۴۵
۵	اداره کل راه و شهرسازی	۸۷
۶	اداره کل امور اقتصادی و دارایی	۸۵
۷	اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری	۵۵
۸	اداره کل حفاظت محیط زیست	۴۰
۹	اداره کل بهزیستی	۹۸
۱۰	اداره کل تبلیغات اسلامی	۳۰
۱۱	اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی	۶۵
	<b>جمع کل کارکنان</b>	<b>۸۰۰</b>

برای تعیین حجم نمونه پژوهش از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد. بر پایه جدول کرجسی و مورگان با جامعه آماری به تعداد ۸۰۰ نفر، حجم نمونه مورد نیاز تعداد ۲۶۰ نفر است. محقق برای بالا بردن سطح اعتبار پژوهش تعداد ۳۲۰ پرسشنامه بین کارکنان دستگاه‌های مورد مطالعه بر مبنای تناسب حجمی که داشت، نمونه‌ای اختصاص یافت؛ تعداد ۲۶۰ پرسشنامه صحیح برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت که نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها (۸۱/۲۵٪) است. داده‌های پرسشنامه پس از تکمیل پاسخگویان وارد نرم‌افزار SPSS شده و مورد پردازش و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. سپس به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده، از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

در این پژوهش از سه پرسشنامه جهت سنجش و اندازه‌گیری متغیرها استفاده شد:

- پرسشنامه جو اخلاقی سازمان: پرسشنامه مشتمل بر ۳۶ سؤال است که چهار شاخص حساسیت اخلاقی جمعی<sup>۱</sup>، قضاوت اخلاقی جمعی<sup>۲</sup>، انگیزه اخلاقی جمعی<sup>۳</sup> و شخصیت اخلاقی جمعی<sup>۴</sup> را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد.
  - پرسشنامه ارزش‌های فرهنگ سازمانی: پرسشنامه مشتمل بر ۶۰ سؤال است که چهار شاخص درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد.
  - پرسشنامه اقدامات مدیریت منابع انسانی: پرسشنامه مشتمل بر ۱۸ سؤال که سه شاخص اقدامات توانمندساز، انگیزش‌زا و فرصت‌آفرین بر مبنای تئوری توانایی-انگیزه-فرصت (AMO) را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. این پرسشنامه توسط جرسی و همکاران (۲۰۱۳) طراحی شد.
- سؤال‌های مقیاس پرسشنامه مبتنی بر مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت است. در این پژوهش جهت تعیین روایی ابزار گردآوری داده‌ها، ابتدا پرسشنامه‌های استاندارد به کار گرفته شده از سایر مطالعات انجام شده و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق بومی‌سازی شد؛ و سپس توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسشنامه توسط خبرگان علمی و عملی مورد تأیید قرار گرفت. سپس برای تعیین اعتبار سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج حاکی از روایی مناسب ابزار اندازه‌گیری بود. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، سازگاری درونی آن با ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف پرسشنامه با کمک نرم‌افزار SPSS محاسبه شد.

## یافته‌های پژوهش

### بررسی پایایی و روایی همگرا و واگرا

متغیرهای تحقیق می‌بایست مقدار پایایی ترکیبی  $CR > 0/7$  (Nunnall, 1978) و میانگین واریانس استخراجی  $AVE > 0/5$  (Fornell & Larcker, 1981) و مقدار آلفای کرونباخ  $CA > 0/7$  (Cronbach, 1951) داشته باشند، تا بتوان وضعیت پایایی و روایی همگرایی قابل قبول پژوهش حاضر را تأیید کرد. نتایج دال بر تأیید پایایی درونی و روایی همگرا است (جدول ۳).

1. Collective moral sensitivity
2. Collective moral judgment
3. Collective moral motivation
4. Collective moral character

روایی واگرا (روش بارهای عرضی متقابل)، آزمون بار عرضی یکی از معیارهای ارزیابی روایی واگرا است که آزادی بیشتری دارد. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون بیشتر از بارهای عرضی یا بار آن معرف برای سایر متغیرهای مکنون باشد که تأیید شد.

جدول ۳. نتایج روایی همگرا و پایایی متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای پنهان	(CA) آلفا کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	(AVE) میانگین واریانس استخراجی
درگیر شدن در کار	۰/۹	۰/۹۲	۰/۵
ثبات و یکپارچگی	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۵۲
انطباق‌پذیری	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۵۱
مأموریت	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۵۹
اقدامات توانمندسازی	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۵۵
اقدامات انگیزش‌زا	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۶۳
اقدامات فرصت‌آفرین	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۵۹
جو اخلاقی	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۵۴

### آزمون فرضیات پژوهش

در این بخش فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند.  
فرضیه اول: اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جو اخلاقی سازمان‌های مورد مطالعه اثر معناداری دارد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۴) از تحلیل مسیر، فرض اثر معنادار «اقدامات توانمندسازی» بر جو اخلاقی سازمان وجود دارد ( $\beta=0/32$ ,  $t>1/96$ ). بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض پژوهش تأیید شد. اما اثر «اقدامات انگیزش‌زا» ( $\beta=-0/03$ ,  $t<1/96$ ) و «اقدامات فرصت‌آفرین» ( $\beta=0/12$ ,  $t<1/96$ ) بر جو اخلاقی سازمانی وجود ندارد، بنابراین فرض پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ رد شد.

فرضیه دوم: ابعاد ارزش‌های فرهنگی بر جو اخلاقی سازمان‌های مورد مطالعه اثر معناداری دارد. همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۴)، تأثیر «انطباق‌پذیری» بر جو اخلاقی سازمان وجود دارد ( $\beta=0/27$ ,  $t>1/96$ ). بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض پژوهش در این مؤلفه تأیید شد. همچنین اثر «درگیر شدن در کار» بر جو اخلاقی سازمان وجود دارد؛ بنابراین فرض پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شد ( $\beta=0/16$ ,  $t>1/96$ ). اما مؤلفه «ثبات و



یکپارچگی» ( $\beta = -0.108$ ,  $t < 1/96$ ) و «مأموریت» ( $\beta = 0.109$ ,  $t < 1/96$ ) بر جو اخلاقی سازمان اثری وجود ندارد. بنابراین فرض پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ رد شد.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات اول و دوم پژوهش

فرضیات	متغیر درون‌زا	متغیر برون‌زا	ضرایب $\beta$	آماره t	تصمیم‌گیری
فرضیه اول	منابع انسانی	اقدامات انگیزش‌زا	۰/۰۰۱	۰/۰۱	رد فرضیه
		اقدامات توانمندسازی	۰/۲۸	۴/۰۶	تأیید فرضیه
		اقدامات فرصت‌آفرین	۰/۶۰	۰/۷۸۵	رد فرضیه
فرضیه دوم	ارزش‌های فرهنگی	انطباق‌پذیری	۰/۳۰	۳/۵۲	تأیید فرضیه
		ثبات و یکپارچگی	۰/۱۰۰	۰/۰۲	رد فرضیه
		درگیر شدن در کار	۰/۱۹	۲/۱۹	تأیید فرضیه
		مأموریت	-۰/۰۰۱	۱/۰۵	رد فرضیه

### نیگویی بر ارزش مدل تحقیق

- در این پژوهش از معیارهای زیر جهت برآزش مدل به کمک نرم‌افزار PLS استفاده شد.
- $R^2$  معیاری است که بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری را به یکدیگر وصل می‌کند، سه مقدار  $R^2 \leq 0.19$  برآزش ضعیف،  $0.20 \leq R^2 \leq 0.49$  برآزش متوسط و مقدار  $R^2 \geq 0.50$  قوی بودن برآزش بخش ساختاری معرفی می‌شود (Chin, 1998). با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۵)،  $R^2 = 0.52$  و می‌توان برآزش قوی بخش ساختاری مدل را تأیید کرد.
  - $f^2$  شاخصی است که به وسیله آن می‌توان اندازه تأثیر متغیرهای مستقل را بر وابسته سنجید. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب بیان‌کننده اندازه تأثیر کم، متوسط و زیاد یک متغیر پنهان بر متغیرهای دیگر است (Cohen, 1988). همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود مقدار  $f^2$  برای متغیرهای اقدامات انگیزش‌زا، ثبات و یکپارچگی و اقدامات فرصت‌آفرین بیش از ۰/۳۵ هستند. بنابراین اندازه تأثیر این متغیرها زیاد و تنها اندازه تأثیر متغیرهای انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار، مأموریت و اقدامات توانمندسازی بین مقدار متوسط  $f^2 \geq 0.15$  قرار دارد.
  - مقدار  $Q^2$  بیشتر از صفر نشان‌دهنده تناسب مناسب سازه‌های برون‌زا در پیش‌بینی سازه درون‌زا است. هنسler و همکاران در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کرده‌اند که به ترتیب نشان‌دهنده قدرت

پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل است. بنابراین با توجه نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۵)، به مقدار ۰/۲۷ این شاخص می‌توان گفت که متغیر درون‌زای جو اخلاقی به‌خوبی توانسته مدل را پیش‌بینی کند و اینکه چه اندازه فرضیات به‌درستی تأیید یا رد شده‌اند و همچنین برازش قوی مدل ساختاری را تأیید کرد.

جدول ۵. نتایج برازش بخش مدل ساختاری

متغیر درون‌زا	متغیر برون‌زا	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
جو اخلاقی	اقدامات انگیزش‌زا	۰/۵۲	۰/۵۴	۰/۲۷
	اقدامات توانمندسازی		۰/۲۴	
	اقدامات فرصت‌آفرین		۰/۴۰	
	انطباق‌پذیری		۰/۲۲	
	ثبات و یکپارچگی		۰/۴۵	
	درگیر شدن در کار		۰/۳۳	
	مأموریت		۰/۳۴	

بخش برازش کلی مدل را با استفاده از معیار Gof می‌توان بررسی کرد. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی کرده‌اند. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص به صورت میانگین R<sup>2</sup> و متوسط مقادیر اشتراکی<sup>۱</sup> به صورت دستی از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

همان‌طور که نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۶) نشان می‌دهد مقدار معیار Gof برابر با ۰/۴۴ بوده و حاکی از برازش قوی مدل کلی پژوهش دارد.

جدول ۶. برازش بخش کلی مدل پژوهش

معیار	مقدار	نتیجه برازش

1. communality

برازش قوی مدل کلی	۰/۴۴	Gof
-------------------	------	-----

## بحث و نتیجه‌گیری

اقدامات مدیریت منابع انسانی بر مبنای تئوری (توانایی- انگیزه- فرصت) در شاخص توانمندسازی بر جو اخلاقی سازمان مؤثر است. توانمندسازی کارکنان از تکنیک‌های مؤثر افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی روشی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی و به‌کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است، به طوری که در نهایت سازمان به اهدافش برسد. می‌توان نتیجه گرفت، با استفاده بالقوه از ظرفیت کارکنان در جهت اهداف سازمانی (اهداف اخلاقی)، می‌توان کارکنان را به سمت اهداف طرح‌ریزی‌شده هدایت کرد.

از منظر ساختار تئوریک استنباط می‌شود که بر پایه تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی مانند کدهای اخلاقی یا آموزش‌های اخلاقی با فراهم آوردن محیطی قانونی، این احساس را در کارکنان به وجود می‌آورد که دستورالعمل‌های اخلاقی ارائه‌شده به وسیله سازمان باید رعایت شود و با رعایت این دستورالعمل‌ها به وسیله کارکنان جو اخلاقی در سازمان شکل می‌گیرد. همچنین اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان نشانه (کدهای اخلاقی، آموزش اخلاقی) برای تفسیر ماهیت محیط و تصمیم‌گیری طرز رفتار مناسب به افراد کمک می‌کند. با توجه به نتایج پژوهش این امر تأیید شد. همچنین نتایج پژوهش تای و تان (۲۰۱۷) و آرلراجه (۲۰۱۵) و جرسی و همکاران (۲۰۱۳) با بخشی از پژوهش حاضر مطابقت داشته و تأیید می‌کند که حوزه مدیریت منابع انسانی با فراهم آوردن شرایط و امکانات، زمینه و بستر شکل‌گیری جو اخلاقی در سازمان را ایجاد می‌کند.

نتایج دیگر نشان می‌دهد که مؤلفه درگیر شدن در کار و انطباق‌پذیری ارزش‌های فرهنگی سازمان بر مبنای مدل فرهنگی دنیسون بر جو اخلاقی مؤثر است. با توجه به یافته‌های پژوهش، تأثیرگذاری مؤلفه درگیر شدن در کار (ارزش‌های فرهنگی) بر جو اخلاقی سازمان تأیید شد. این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش و تأثیرگذاری مؤلفه درگیر شدن در کار، نتیجه گرفته می‌شود که سازمان‌ها با فراهم آوردن شرایط توانمندسازی کارکنان و توجه به تیم و کارگروهی و همچنین توسعه مهارت کارکنان و قابلیت‌های آنان با هدف ایجاد رفتار اخلاقی، بستر شکل‌گیری جو اخلاقی را فراهم می‌کند.

با توجه به یافته‌های بخش دیگر پژوهش، اثر مؤلفه انطباق‌پذیری ارزش‌های فرهنگی مدل دنیسون بر جو اخلاقی سازمان تأیید شد. این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی (تمرکز بر ارباب رجوع) و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با فراهم آوردن امکان شناخت عمیق کارکنان از خواسته‌های ارباب رجوع و ارزش قائل شدن سازمان به رضایتمندی آن‌ها، کارکنان را به سمت رفتار صحیح اخلاقی سوق دهند و همچنین از جهت دیگر با یادگیری مداوم کارکنان و آموزش عملکرد صحیح و همچنین توجه و تمرکز به تغییر پیوسته در شیوه‌های سازمانی و ایجاد شیوه‌های عملکرد مناسب، امکان رفتار صحیح اخلاقی را فراهم آورند که در نتیجه زمینه شکل‌گیری جو اخلاقی در سازمان فراهم می‌شود.

بر مبنای تئوری فعال‌سازی ویژگی، ویژگی شخصیت و همچنین چگونگی وضعیت محیط، منبع اختلافات رفتاری است و ویژگی‌ها، پاسخ صریحی به وضعیت موقعیت است و تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان وابسته به موقعیت است. نتایج پژوهش از منظر تفاوت در نگرش‌ها و رفتارها مورد تأیید واقع شد. بر مبنای رویکرد حفاظت ارزشی اسکیتکا، وجود ارزش‌ها نقش تعیین‌کننده در احساس هویت دارد و به همین دلیل افراد سعی می‌کنند تا با انجام رفتارهای هم‌راستا با ارزش‌های مورد علاقه خود، اهمیت خود را در سطح روان‌شناسی حفظ کنند. توضیحات ارائه‌شده در زمینه گرایش‌های رفتاری، وقتی افراد گرایش خاص و مسلطی به یکی از ارزش‌های فرهنگی (وجدان‌کاری، درستکاری، صداقت، رعایت حقوق دیگران و سایر موارد) داشته باشد، بر مبنای رویکرد حفاظت ارزشی، رفتارهای متناسب با این ارزش‌ها را در پیش خواهند گرفت و بروز رفتارهای کارکنان منتهی به جو سازمان می‌شود. جو اخلاقی نیز نوعی از جو سازمانی است. در پژوهش نیز اهمیت ابعاد ارزش‌های فرهنگی سازمان بر جو اخلاقی تأیید شد که نشان‌دهنده تأیید رویکرد حفاظت ارزشی است. شایان ذکر است که افراد در راستای اعتقادات ارزشی که به آن باور دارند، رفتار می‌کنند.

در ادامه پیشنهادهایی برای مطالعات آتی ذکر می‌شود:

- مطالعاتی درباره شناسایی سایر متغیرهای تأثیرگذار بر جو اخلاقی سازمان؛
- در پژوهش‌های آتی برای درک عمیق‌تر و بهتر موضوع از روش‌های پژوهش کیفی یا آمیخته (کمی و کیفی) جهت گردآوری اطلاعات استفاده شود.
- با توجه به اهمیت موضوع و فقدان پژوهش‌های کافی در این زمینه بخصوص در ایران، توصیه می‌شود پژوهش‌ها و بررسی‌های وسیع‌تری در این زمینه در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی استان‌ها و شهرها با توجه به ارزش‌های فرهنگی سازمان‌ها صورت گیرد.

## مآخذ

- اردلان، محمدرضا، نصیری ولیک نبی، فخرالسادات، سرچهانی، زهرا (۱۳۹۴). تحلیل رابطه فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون و پذیرش فناوری. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال ۴، شماره ۴، ۱۴۴-۱۲۱.
- تولایی، روح‌الله (۱۳۸۸). عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان. دومهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۶، شماره ۲۵، ۶۴-۴۶.
- حسینی، نجمه، عباسی، عفت (۱۳۹۱). راهکارهای نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها از دیدگاه آموزه‌های دینی. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال ۲، شماره ۱، ۱۵۴-۱۲۹.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- صالحی، سید محمدرضا، میرسپاسی، ناصر، فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۳). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۱۳، شماره ۳، ۸۷۸-۸۵۷.
- ضرغامی‌فرد، مژگان، دانایی‌فرد، حسن، زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۵). کاوشی بر الگوی پیشایندهای راست‌کرداری مدیران در سازمان‌های دولتی: مطالعه کیفی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال ۸، شماره ۲، ۲۹۸-۲۷۷.
- فرورنده دهکردی، لطف‌الله، کیارزم، آمنه (۱۳۹۴). شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل ISM. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۵، شماره ۳، ۱۵۲-۱۲۶.
- کشته‌گر، عبدالعلی، شکوهی، جواد (۱۳۹۴). تبیین رابطه بین سیستم‌های منابع انسانی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۸، شماره ۲۹، ۱۵۲-۱۳۱.
- گل‌پرور، محسن (۱۳۹۴). رابطه ایدئال‌گرایی، نسبیت‌گرایی، ماکیاولیسم و ارزش‌های فرهنگی با رفتارهای غیراخلاقی (مطالعه موردی یک سازمان دولتی). جامعه پژوهی فرهنگی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال ۶، شماره ۲، ۱۶۹-۱۳۹.
- گیوریان، حسن (۱۳۸۴). نقش سطوح اخلاقی در تصمیمات سازمانی. تدبیر، سال ۱۶، شماره ۱۶۲، ۴۳-۳۹.
- ساج، حمید، مهرابی کوشکی، راضیه، رهبرقازی، محمود رضا، پور رنجبر، مهدیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر هویت ملی نمونه مورد مطالعه: شهروندان شهر کرمان. فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران، سال ۸، شماره ۱، ۲۲-۱.

- وندال، فرنچ، اچ بل، سسیل (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Business & Society*, 49(2), 345-358.
- Arnaud, A., & Schminke, M. (2012). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model. *Organization Science*, 23(6), 1767-1780.
- Arulrajah, A. A. (2015). Contribution of human resource management in creating and sustaining ethical climate in the organisations. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 31-44.
- Babin, B. J., Boles, J. S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: lawrence erlbaum associates.
- Elçi, M., Karabay, M. E., & Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207(4), 587-597.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives. *Administrative Sciences*, 8(1), 1-19.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2013). Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness. *Journal of Business Research*, 66(11), 2301-2307.
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. T., Lien, B. Y. H., Hsu, Y. C., & Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(1), 20-26.

- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276-283.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Matthias. E. E., & Aka, A. (2017). Implications of ethical climate on organisational commitment in microfinance banks in nigeria: A case of abakaliki metropolis, ebonyi state. *Journal of Business and Management*, 19(7), 10-20.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- Mumcu, A., & Döven, M. S. (2016). Ethical climate and its relationship with perceived organizational justice: A field study in the banking sector of the city of Tokat. *Turkish Journal of Business Ethics*, 9(1), 131-152.
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Olson, L. L. (1998). Hospital nurses' perceptions of the ethical climate of their work setting. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 30(4), 345-349.
- Öncer, A. Z., & Yıldız, M. L. (2012). The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(3), 714-723.
- Schweperker J. C. H. (2013). Improving sales performance through commitment to superior customer value: The role of psychological ethical climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 389-402.
- Stewart, R. (2011). You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581-593.
- Tay, L. C., Tan, F. Y., & Yahya, K. K. (2017). The power of ability-motivation- opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate. *International Journal of Business & Society*, 18(3), 547-562.
- Turk, M., & Bicer, M. (2018). A research on the relationship between ethical climate, organizational learning and innovative behavior. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 9(1), 1207-1218.

- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Zhang, Z. (2011). On moral hazard of construction project visual organization. *Procedia Engineering*, 12(1), 156-162.