

کاوشی بر الگوی پیشایندهای راست‌کرداری مدیران در سازمان‌های دولتی: مطالعه کیفی

مژگان ضرغامی فرد^۱، حسن دانایی‌فرد^۲، حسن زارعی متین^۳

چکیده: راست‌کرداری مدیران عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت رهبری و سازمان است و بنیان اصلی اعتمادسازی در سازمان به‌شمار می‌رود. هدف اصلی از اجرای این پژوهش، کاوش ماهیت و پیشایندهای راست‌کرداری مدیران در سازمان‌های دولتی است. روش پژوهش کیفی عام با استراتژی تحلیل مضمون است؛ به این منظور، مصاحبه‌های عمیق با مدیران سازمان‌های دولتی برگزار شد. ابتدا به اتکای مطالعه ادبیات موجود، ماهیت پدیده مد نظر تبیین و توصیف شد؛ سپس داده‌های مصاحبه کدگذاری شدند و الگوی ارتباطی مضمون‌های کشف‌شده به‌صورت مدل پیشایندهای راست‌کرداری مدیران در سازمان‌های دولتی به‌دست آمد. این مدل شامل مؤلفه‌های فردی؛ ویژگی‌های شخصیتی مدیر (عزت نفس، تعهد و مسئولیت‌پذیری، ماکیاولیسم)، هوش اخلاقی مدیر و مؤلفه‌های تعدیل‌گر مدیریتی؛ (ویژگی‌های شغلی مدیران و توانایی مدیریتی) و مؤلفه‌های تعدیل‌گر سازمانی؛ (الگوهای اخلاقی رهبری و مراودات ضمنی، انتظارات از مدیران، شفافیت در سیاست‌ها، قوانین و رویه‌ها و فعالیت افشاگران در سازمان) است.

واژه‌های کلیدی: پیشایندهای راست‌کرداری مدیران، تحلیل مضمون، راست‌کرداری مدیران، رفتار اخلاقی، صداقت رفتاری.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۰۱

نویسنده مسئول مقاله: حسن دانایی‌فرد

E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

مقدمه

گزارش سازمان شفافیت بین‌المللی در سال ۲۰۱۳ مبنی بر این است که نزدیک به سه‌چهارم از ۱۷۸ کشور جهان، دچار مشکلات راست‌کرداری جدی در بخش‌های عمومی خود هستند (گزارش راست‌کرداری جهانی، ۲۰۱۴). به نظر می‌رسد این مسئله می‌تواند در خصوص خدمات دولتی ایران نیز که با چالش‌های زیادی مانند فساد و اختلاس‌های مالی بزرگ (طالقانی، طباطبائی و غفاری، ۲۰۱۴) جو بی‌اعتمادی، نارضایتی از مدیران، کارهای غیراخلاقی و غیرقانونی، شیوع رفتارهای انحرافی، بدبینی و نفاق و دروغ‌گویی در محیط‌های کاری، مواجه بوده است، درست و درخور تأمل باشد. وضعیت کنونی با پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها، نگرانی‌های زیادی در بخش‌های دولتی و غیردولتی به‌وجود آورده و توجه مدیران و صاحب‌نظران مدیریت را به خود معطوف ساخته است. به نظر می‌رسد سازمان‌های امروزی به رهبرانی برخوردار از رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها، اخلاق، راست‌گویی و صداقت و درستکاری نیاز دارند که در پژوهش‌های خارجی به آن راست‌کرداری^۱ گفته می‌شود.

راست‌کرداری یکی از خصوصیات مهم رهبری شناخته می‌شود و برای مدیران کسب‌وکار در تمام سطوح سازمان ضروری است (بندساج، ۲۰۰۹ و مورمن و گورور، ۲۰۰۹) که به‌طور کلی بخش مهم رهبری مؤثر و به‌طور خاص در رهبری اخلاقی به رسمیت شناخته شده است. سایمنس (۲۰۰۸) در کتاب خود استدلال می‌کند که راست‌کرداری مشخصه غالبی است که به تمام جنبه‌های کسب‌وکار مربوط می‌شود و هنگامی که به‌درستی اعمال شود، ارزش کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد و به بازده مالی شایان توجهی منتهی می‌شود. محققان زیادی با مطالعات تجربی، مزیت‌ها و پیامدهای راست‌کرداری رهبران را پیش‌بینی کردند که عبارت‌اند از: اعتماد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، تعلق شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، بهروزی کارکنان، عملکرد شغلی، عملکرد سازمانی و اثربخشی و توانایی رسیدن به موفقیت، شادی و جلوگیری از سقوط اخلاقی و کاهش رفتار انحرافی، بدبینی سازمانی، غیبت، ترک سازمان و... (وگلگسان، لوری، اولیو، ۲۰۱۳؛ سایمنس، تاملیسون و لوری ۲۰۱۱؛ کانن نارسیمن، لورنز، ۲۰۱۱؛ لوک، ۱۹۹۹)؛ بنابراین به نظر می‌رسد که ویژگی راست‌کرداری نه‌تنها نشان‌دهنده صفتی برای رهبری مؤثر است، بلکه با نتایج وسیع‌تر در سازمان هم ارتباط دارد. با توجه به اهمیت زیاد پدیده راست‌کرداری مدیران در حوزه رهبری و سازمان، شناخت کامل و موثکافانه آن ضرورت می‌یابد. در تمام پژوهش‌های اجراشده (مورمن، دارنولد و پرسمات، ۲۰۱۳؛ پالانسکی و یامارینی، ۲۰۰۷؛ پالانسکی و یامارینی، ۲۰۰۹؛ سایمنس، ۲۰۰۲؛ استار، ۲۰۰۴) به معانی و درک متفاوت افراد از

راست‌کرداری و تشریح ابعاد مختلف آن اشاره شده و بیشتر مطالعات به‌جای پیشایندها به پیامدها یا نتایج وجود این پدیده در سازمان‌ها پرداخته‌اند؛ بنابراین مطالعه پیش رو به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر راست‌کرداری مدیران می‌پردازد. انتظار می‌رود، مدیران و کارکنان سازمان‌ها - به‌ویژه سازمان‌های دولتی کشور - و نیز استادان و دانشجویان رشته‌های مدیریت، روان‌شناسی و علوم اجتماعی، از نتایج این پژوهش بهره‌مند شوند. امید است شناسایی و معرفی این خصیصه مهم مدیران، به سازمان‌ها در کسب اهداف متعالی کمک مؤثری کند.

پیشینه پژوهش

نخست به تعریف راست‌کرداری و طرح مهم‌ترین دیدگاه‌های نظری پرداخته می‌شود؛ سپس ارتباط نظریه‌های رهبری و راست‌کرداری و پیامدهای راست‌کرداری بررسی شده و در آخر بر تفاوت راست‌کرداری و سازه‌های مرتبط (اعتماد و اعتبار، صداقت و نفاق) مرور خواهد شد.

تعریف راست‌کرداری مدیران

کلمه Integrity در فرهنگ لغت وبستر (۱۸۲۸) به‌معنای حالت یا کیفیت جامع، کامل، صحت اخلاقی، صداقت، درستی و درستکاری، بی‌نقصی، پاکی و خلوص و دوری از فساد، آمده است. همچنین در دیکشنری آمریکایی هریتج^۱ این واژه، ثبات پیروی دقیق از اصول اخلاقی و معنوی، بی‌نقصی، درست و کامل و جامع‌بودن معنا شده است. برای انتخاب معادل فارسی این واژه نیز، ضمن بررسی همه‌جانبه در لغت‌نامه‌های فارسی و متون ادبی و نظرخواهی از چند تن از استادان رشته ادبیات فارسی و مرور فرهنگ لغت دهخدا، واژگان «راست‌کردار» «راست‌خانه» «راست‌باز» - متضاد دغل‌باز» و «راست‌پیمان» (دهخدا، ۱۳۷۷) به‌دست آمد که تا حد زیادی بیان‌کننده معنای کلمه یادشده بودند و در آخر کلمه راست‌کرداری برای آن انتخاب شد.

در ادبیات کسب‌وکار، دانشمندان و افراد مشهور تعاریف متعددی از راست‌کرداری ارائه دادند که توافق‌نداشتن افراد درباره این تعاریف، چندوجهی بودن و ماهیت مبهم راست‌کرداری را نشان می‌دهد (پالانسکی و یاماروینی، ۲۰۰۹). حال به بعضی از این تعاریف اشاره می‌شود. راست‌کرداری به‌عنوان صداقت رفتاری^۲، به‌معنای الگوی ادراک‌شده از همسویی بین حرف و عمل فرد تعریف شده است؛ اینکه تا چه حد فرد تمایل دارد به عهد خود وفادار و به ارزش‌های خود پایبند باشد. در اصل قضاوتی است از قوت و اعتبار حرف و کلمات افراد و ویژگی‌ای است که به فرد نسبت داده می‌شود (سایمنس و همکاران، ۲۰۱۱).

1. Heritage

2. Behavioral integrity

بیل جورج (۲۰۰۷) در کتاب‌هایش، راست‌کرداری را مهم‌ترین ارزشی می‌داند که برای هر رهبر اصیلی لازم است؛ وی معتقد است راست‌کرداری فقط به معنای دروغ نگفتن نیست؛ بلکه گفتن کل حقیقت است، به هر اندازه‌ای که گفتن آن دردناک باشد.

از نظر بومن (۲۰۱۳)، راست‌کرداری نوعی عمل اخلاقی است که باید تعهدات هویتی را دربرداشته باشد، منظور تعهد به ارزش‌های عمیق فرد است که هویت و مفهوم خود فرد را شکل می‌دهند. نقض راست‌کرداری فرد، رخداد نامطلوب هویت است؛ زیرا راست‌کرداری پایبندی به ارزش‌های پیش پا افتاده یا ارزش‌های مهم نیست، بلکه در واقع پایبندی به ارزش‌های اساسی «ذات اصلی فرد» است.

مارتین و همکاران (۲۰۱۳) با اجرای تحلیل محتوا، معنای راست‌کرداری را در ایرلند، ایالات متحده آمریکا، آلمان، اتریش، چین و هنگ‌کنگ بررسی کردند و نتیجه گرفتند که در تمام کشورها تعاریف همپوشانی فراوانی (در رفتار مبتنی بر ارزش‌ها و سازگاری حرف و عمل، عدالت، ملاحظه‌کاری و صداقت) دارند و در ویژگی‌هایی از جمله حس مسئولیت اجتماعی، مهربانی و مراقبت از دیگران، گشودگی، مساوات‌طلبی و از خودگذشتگی متفاوت است.

نویسندگان دیگری راست‌کرداری رهبر را عامل سازنده سرمایه اجتماعی در قالب اعتماد توصیف می‌کنند و در مقیاس پیمایشی راست‌کرداری رهبر را با پرسش‌هایی اندازه‌گیری می‌کنند که به هر دو جنبه اخلاقی و رفتاری راست‌کرداری اشاره می‌کند (گنتری و همکاران، ۲۰۱۳).

سه رویکرد را می‌توان از مجموع تعاریف برداشت کرد؛ در رویکرد اول راست‌کرداری رهبر، همان صداقت رفتاری و «ثبات یا سازگاری حرف و عمل فرد» تعریف می‌شود (پالانسکی و یامارینی، ۲۰۰۹: ۱۷۸). البته این تعریف بیش از حد محدود است و تنها به سازگاری اشاره دارد و افرادی را دربرمی‌گیرد که باثبات اما غیراخلاقی عمل می‌کنند. با این حال، سایمنس (۱۹۹۹) عقیده دارد که صداقت رفتاری به اخلاقی بودن اصول توجهی نمی‌کند، بلکه بر میزانی که اعمال افراد با این اصول منطبق است، تمرکز دارد. در رویکرد دوم راست‌کرداری رهبر، هم‌راستایی با رفتار اخلاقی را تعریف و اندازه‌گیری می‌کند. برای مثال، بکر (۱۹۹۸: ۱۵۷) راست‌کرداری را تعهد در عمل به مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌هایی که از نظر اخلاقی موجه است، تعریف می‌کند. در رویکرد سوم با توجه به تعاریف متفاوت، در نظر گرفتن نظریه اسناد^۱ کلی^۲ و نظریه رهبری ضمنی^۳ و توجه به اینکه پیروان به کمک منابع متفاوت، فرایندهای پیچیده و پیشینه وقایع آنها را درک می‌کنند و اسناد خود را درباره رهبر و ویژگی‌های او می‌سازند (مورمن و همکاران، ۲۰۱۲)،

1. Attribution
2. Kelley
3. Implicit leadership theory

راست‌کرداری را با ابعاد چندگانه و تمرکز خاص بر اخلاق و معنویات تعریف می‌کنند؛ بنابراین در رویکرد چندگانه، راست‌کرداری هر دو بعد سازگاری گفتار و رفتار (صداقت رفتاری) و رفتار اخلاقی را شامل می‌شود. در این مطالعه نیز برای تبیین جامع مفهوم راست‌کرداری، رویکرد چندگانه در نظر گرفته شده است.

نظریه‌های رهبری و راست‌کرداری

راست‌کرداری مدیران مضمون اصلی نظریه‌های علمی رهبری کسب‌وکار است، اما با کمال تعجب باید گفت که در ادبیات دانشگاهی مدیریت به اندازه کافی مطالعه و بررسی نشده است. شاید دلایل آن را بتوان این‌گونه توجیه کرد که راست‌کرداری به‌جای اینکه با رهبری اثربخش مرتبط باشد، یکی از ویژگی‌های رهبر به‌طور عام در نظر گرفته می‌شود و دلیل دیگر اینکه در پژوهش‌های موجود، اسامی و عناوین گوناگونی به رفتار راست‌کرداری اختصاص داده شده است (مورمن و گورور، ۲۰۰۹). در کتاب رهبری لوزیر و اچوا (۲۰۰۴)، هنگام نام‌بردن از ویژگی‌های جهانی رهبران اثربخش، به اعتمادبه‌نفس، انرژی بالا، انعطاف‌پذیری، ملاحظه دیگران و راست‌کرداری اشاره می‌شود که در آن راست‌کرداری، یکی از ویژگی‌های مهم به‌معنای صداقت داشتن، قابل اعتماد بودن و اخلاقی بودن است.

طی جست‌وجو در نظریه‌های رهبری، راست‌کرداری مدیران با رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبری اصیل، ارتباط تنگاتنگی دارد. رهبری تحول‌گرا به‌عنوان تعهد در عمل به مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های قابل توجیه از نظر اخلاقی تعریف می‌شود. برنز (۱۹۷۸) استدلال می‌کند که رهبران تحول‌گرا باید تعهدات اخلاقی قوی داشته باشند و آن را برای نفوذ پیروان خود به‌کار گیرند (بروان و ترویو، ۲۰۰۶).

رهبران اخلاقی افراد پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درست‌کارند. آنها به حقوق دیگران به‌عنوان انسان احترام می‌گذارند و برای آن ارزش قائل‌اند و با استفاده از قدرت اجتماعی با رفتار و تصمیم‌گیری و اقدامات خود بر دیگران نفوذ دارند. ویژگی‌های بارز آنها راست‌کرداری و منش اخلاقی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اخلاقی و... است. منش اخلاقی، شامل تواضع، وفاداری، تقوا، سخاوت و بخشش، راست‌کرداری و انجام رفتارهای صحیح اخلاقی بدون توجه به فشارهای خارجی می‌شود. خصوصیات شخصی اقدام سازگار با اصول اخلاقی (راست‌کرداری) در هر دو رهبر تحول‌گرا و رهبر اخلاقی با هم مشترک است. رهبران راست‌کردار همیشه ارتباطات باز و صادقانه را تشویق می‌کنند (پرری و پروکتور-تامسون، ۲۰۰۲).

رهبر اصیل آگاهی عمیقی نسبت به طرز تفکر و رفتار خود دارد و از ارزش‌ها و دیدگاه‌های اخلاقی، دانش و قوت‌های خود و دیگران آگاه است و اعتمادبه‌نفس دارد، امیدوار، خوش‌بین و

انعطاف‌پذیر است و خصوصیات اخلاقی بسیار خوبی دارد (آولیو و همکاران، ۲۰۰۴: ۴) که همه این ویژگی‌ها در مفهوم راست‌کرداری گنجانده شده است. پس مشخصه بارز این سه نظریه، راست‌کرداری به معنای داشتن اصول اخلاقی و عمل بر اساس آنها است.

پیامدهای راست‌کرداری

اعتماد به عنوان مهم‌ترین پیش‌ساز راست‌کرداری در مطالعات سازمانی شناخته شده است (سایمنس، ۲۰۰۲). اعتماد عنصر سازمانی مهمی برای موفقیت سازمان است که باید به‌طور مستمر تقویت شود و به راحتی در روابط بین فردی از بین می‌رود. سطوح بالای آن سبب افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت تغییر و نتایج مثبت سازمانی می‌شود. بکر (۱۹۹۸) به چهار حوزه کلیدی اشاره می‌کند که ارزش و کاربرد راست‌کرداری در سازمان را نشان می‌دهد که عبارت‌اند از: ۱. پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی؛ ۲. تعیین‌کننده رفتارهای انحرافی؛ ۳. عامل اصلی اعتماد؛ ۴. صفت اصلی رهبران مؤثر و موفقیت سازمانی. سایمنس (۲۰۱۳) با بررسی مطالعات انجام‌شده چندین پژوهشگر در خصوص نتایج و پیامدهای راست‌کرداری و صداقت رفتاری، آنها را در سه طبقه زیر قرار می‌دهد:

۱. اثر بر نگرش‌های پیروان (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اعتماد، هویت سازمانی، تعلق شغلی، بهروزی، قضاوت کارکنان درباره عدالت رهبری، بدبینی سازمانی)؛
۲. اثر بر رفتارهای پیروان (عملکرد نقش، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار انحرافی، غیبت، قصد ماندن در سازمان، قصد خروج از سازمان، ترک سازمان)؛
۳. اثرهای سازمانی (عملکرد سازمانی، سودآوری، اثربخشی سازمانی، توانایی دستیابی به موفقیت، رضایت از مدیران).

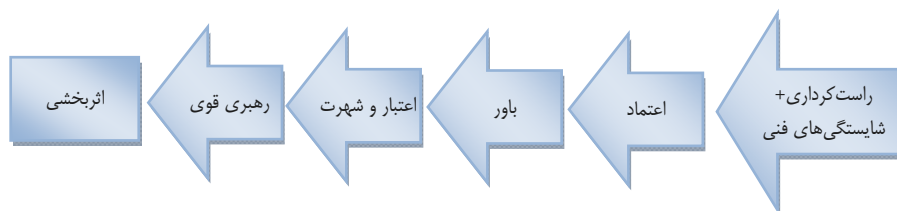
راست‌کرداری و سازه‌های مرتبط

راست‌کرداری باید از طریق سازه‌های مرتبطی چون اعتبار، اعتماد، نفاق و صداقت تشخیص داده شود که در زیر هر یک از آنها تشریح می‌شود.

اعتماد و اعتبار^۱: هیچ متغیری به اندازه اعتماد در رفتار میان فردی اثر ندارد؛ زیرا کارایی و دقت ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اعتماد، انتظار مثبت از طرف مقابل است و در آن فرد اطمینان می‌یابد طرف مقابل از طریق کلمات، اقدامات یا تصمیمات فرصت طلبانه عمل نمی‌کند و می‌توان در موقعیت‌های مختلف به او اتکا کرد (رویبنس، ۲۰۰۷). اعتماد زمانی مخدوش می‌شود

که دست‌کم یکی از ابعاد آن آسیب ببیند؛ این ابعاد عبارت‌اند از: راست‌کرداری، ثبات^۱، وفاداری^۲، شایستگی^۳ و گشودگی^۴ (اسکیندلر، ۱۹۹۳). در صورت آشکارشدن رفتارهای بی‌صدافتی، بی‌اخلاقی و نادیده‌گرفتن ارزش‌ها و درستی، راستی و ثبات رفتار، ارتباطات بین‌فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهد شد (زارعی متین، ۱۳۸۸: ۱۶۳). راست‌کرداری لازمه و پیشاینده اعتماد است، اما برای دستیابی به اعتماد کافی نیست. به باور سایمنس (۲۰۰۲) اعتماد پیش‌بینی‌کننده^۵ راست‌کرداری است؛ وی در گزارش سال ۲۰۱۲ به رابطه قوی اعتماد و صداقت رفتاری اشاره کرده است.

اعتبار، نوعی ارزیابی از پیام‌های فرد است که آیا برای رفتارها و باورهای او راهنمای قابل اتکایی ارائه شده است؟ اعتبار هم مانند راست‌کرداری پایه و اساس رهبری و پیامد راست‌کرداری است، اما برای دستیابی به آن کافی نیست. اعتبار رهبران توسط اقدامات صادقانه و راست‌گویی آنها طی زمان به دست می‌آید و به‌طور خودکار با کار یا عنوان شغلی کسب نمی‌شود (کوزس و پاسنر، ۱۹۹۳: ۲۱ و ۳۵). شکل ۱ نشان می‌دهد چگونه راستی و صداقت مهم‌ترین اجزای باور افراد را که به اعتبار منجر می‌شود، شکل می‌دهد (استار، ۲۰۰۴: ۴۲۱).



شکل ۱. ارتباط راست‌کرداری و اعتبار

صداقت: مفهوم صداقت در اصطلاح فارسی‌زبانان به معنای راست‌گویی و درستی است. گونه‌های مختلف آن را صداقت در گفتار، پندار، کردار برشمرده‌اند. در ادبیات رفتار سازمانی، راست‌کرداری مترادف صداقت^۵ است، اما در ادبیات اخلاقیات این‌گونه نیست. قندهی بین راست‌کرداری و صداقت تمایز قائل می‌شود؛ وی راست‌کرداری را به معنای زندگی فرد به صورت کتاب باز و تجربه‌های زیاد افراد در بهتر زیستن در نظر می‌گیرد که دیگران می‌توانند آن را تحلیل کنند، از

1. Consistency
2. Loyalty
3. Competence
4. Openness
5. Honesty

آن یاد بگیرند و انتقاد کنند (دان، ۲۰۰۹)؛ اما بر پایه تعاریف متفاوتی که از راست‌کرداری در بخش‌های قبلی آمده است، صداقت فقط یکی از جنبه‌های راست‌کرداری (سازگاری قول و عمل یا راست‌گویی) است.

نفاق^۱: نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرش خاصی را وانمود می‌کند تا نزد دیگران مقدس یا موجه جلوه کند؛ به بیان دیگر، فرد منافق درصدد است تا برخلاف واقع، خوب و جذاب نشان داده شود؛ بر این اساس نفاق، رفتاری جعلی و فریبکارانه‌ای است که اولاً به نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد اشاره دارد و ثانیاً به منظور جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب بروز می‌کند (هادوی‌نژاد، دانایی‌فرد، آذر و خائف‌الهی، ۱۳۸۹). اهمیت نفاق به این دلیل است که می‌تواند اعتماد بین‌فردی در سازمان را مخدوش کند (گلمبوسکلی و مک‌کونکی، ۱۹۷۵). نفاق هم مثل راست‌کرداری متکی به اعمال گذشته است و ممکن است به‌عنوان ضد راست‌کرداری در نظر گرفته شود. بیشتر راه‌حل‌های نفاق چندان توجهی به فرد ندارند؛ چراکه آنها نقش فرد درک‌کننده را در تعریف وجود یا نبود توازن بین حرف و عمل تأیید نمی‌کنند (برانسون، ۱۹۸۹؛ برانسون، ۱۹۹۳: ۲۰۵).

روش‌شناسی پژوهش

آنچه در انتخاب روش پژوهش اهمیت دارد، نوع و ماهیت پرسش‌ها و اساساً موضوع پژوهش است؛ این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری و مطالعه کیفی قرار می‌گیرد، روش پژوهش کیفی عام برای آن انتخاب شده است و برای تحلیل داده‌ها از استراتژی تحلیل مضمون استفاده می‌کند. تحلیل مضمون یکی از روش‌های پایه‌ای و کارآمد تحلیل کیفی است (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۷۸). این روش، مهارت‌های اساسی برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی فراهم می‌آورد. درواقع تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فراگردی برای تحلیل داده‌های متنی است؛ به‌طوری که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۵۵-۱۵۴).

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های رودررو و عمیقی است که این مصاحبه‌ها با طرح پرسش‌های باز طی ۴۵ تا ۱۰۰ دقیقه با افراد برگزار شد. پروتکل مصاحبه، پرسش‌هایی در خصوص عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر راست‌کرداری مدیران بود که بر اساس نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان، پرسش‌های دیگری در ادامه آنها مطرح شد.

1. Hypocrisy

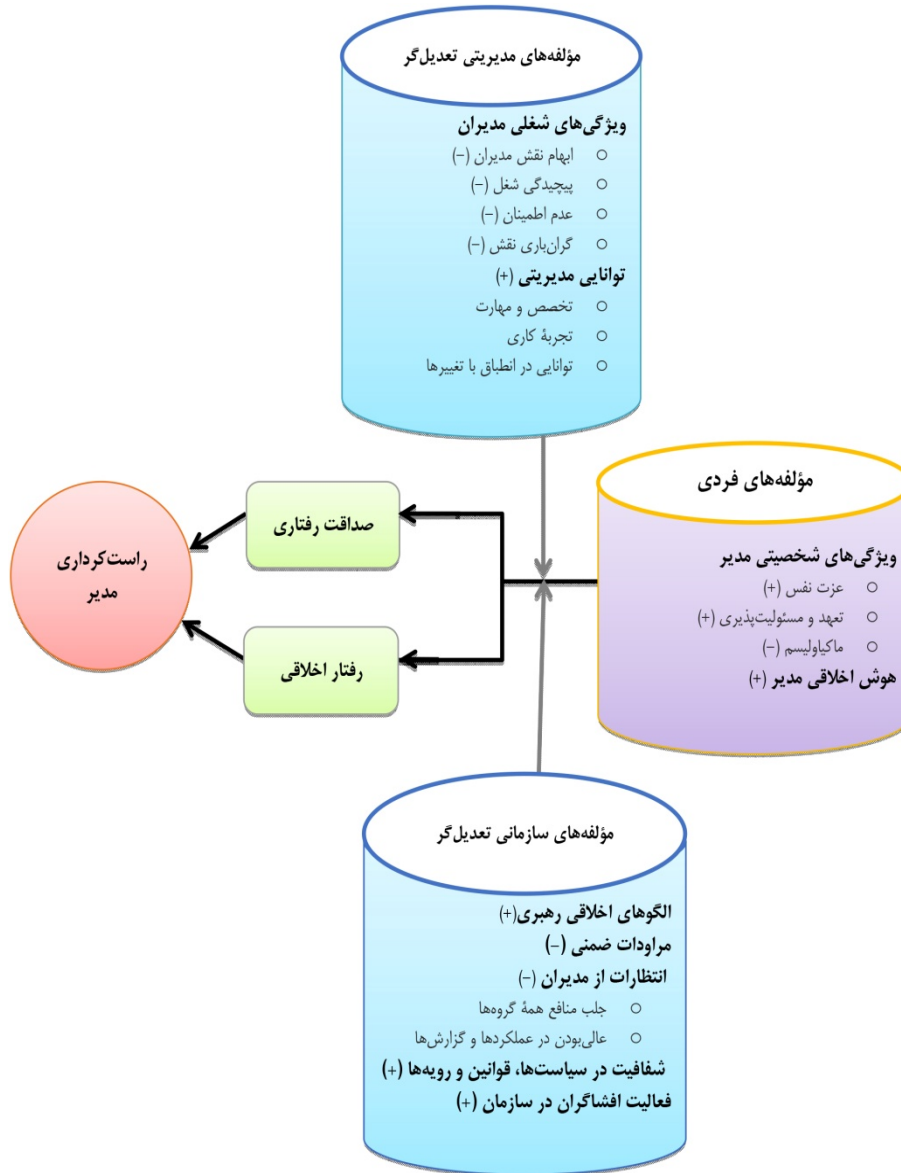
افراد مصاحبه‌شونده مدیران سازمان‌های دولتی بندرعباس بودند که در سال ۱۳۹۳ خدمت می‌کردند. تعداد مصاحبه‌شوندگان بر اساس دسترسی این افراد برای مصاحبه و رسیدن به اشباع اطلاعات تعیین شد. این مطالعه طی مصاحبه با ۲۲ نفر به اشباع نظری رسید که برای مطلوبیت بیشتر تا ۲۶ نفر ادامه یافت.

رده سنی مدیران بین ۴۲ تا ۶۰ سال بود، ۶ نفر از آنها زن بودند و به‌طور میانگین مدیران ۱۵ سال در پست مدیریت خدمت می‌کردند. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور چندباره گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. این مصاحبه‌ها به‌صورت متن درآمدند و وارد نرم‌افزار MAXQDA10 شدند تا داده‌ها برای ذخیره، فراخوانی و کدگذاری استفاده شود، مقوله گستره مناسبی باید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شود (اوریلی، پاپر و مارکس، ۲۰۱۲).

در پژوهش حاضر پس از دسته‌بندی خروجی نرم‌افزار، داده‌ها به‌صورت کدهای اولیه متفاوت استخراج شدند و از گزینش مجموع کدهای متفاوت، مضمون‌های اصلی و فرعی به‌دست آمد. با تعریف و بازبینی مضمون‌های اصلی و یافتن روابط بین آنها، مدل راست‌کرداری مدیران ارائه شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، مفاهیم و مضمون‌های به‌دست‌آمده به‌طور مستمر با داده‌ها مقایسه‌شده و تناسب آنها نسبت به یکدیگر ارزیابی می‌شد. کدگذاری مفاهیم در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و پس از بازبینی مفاهیم و مضمون‌ها، هریک از مصاحبه‌شوندگان نظر خود را درباره آن ابراز کردند و در آخر چند تن از مدیران و استادان حوزه مدیریت به بررسی و اظهارنظر درباره کدبندی‌ها و یافته‌ها پرداختند و دیدگاه‌های آنها نیز اعمال شد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، پس از شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر راست‌کرداری، مدل پیشایندهای راست‌کرداری مدیران ترسیم شد (شکل ۲). در این مدل، مؤلفه‌های فردی به‌طور مستقیم بر صداقت رفتاری و رفتار اخلاقی اثر می‌گذارند که این دو هم به راست‌کرداری منجر می‌شوند. همچنین عواملی که تأثیر مؤلفه‌های فردی بر راست‌کرداری مدیران را جرح و تعدیل می‌کند، با عنوان مؤلفه‌های تعدیل‌گر مدیریتی و سازمانی نشان داده شده است. برخی از این مؤلفه‌ها به‌صورت منفی و برخی مثبت، راست‌کرداری مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند.



شکل ۲. مدل پیشایندهای راست‌کرداری مدیران

مؤلفه‌های فردی

ویژگی‌های شخصیتی مدیر

اساساً ویژگی‌های شخصیتی مدیران، رفتارهای کاری و از جمله راست‌کرداری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش هر یک از این ویژگی‌های مؤثر در زیر تشریح شده‌اند.

عزت نفس

نحوه نگرش مدیران به خود در محیط کار، می‌تواند طرز تلقی و رفتارهای کاری آنها را تحت تأثیر قرار دهد. افرادی که عزت نفس سازمانی بالایی دارند، خود را مهم، معنادار و ارزشمند می‌دانند؛ پس به ارزش‌های اخلاقی عمل می‌کنند و اصول را زیر پا نمی‌گذارند. در اظهارات برخی از مصاحبه‌شوندگان آمده است: «مدیرانی که دارای عزت نفس بالایی هستند در تعاملات اجتماعی قدرت نه گفتن دارند؛ چراکه به گرفتن تأیید دیگران و نظر مثبت آنها احتیاج ندارند، برای خود ارزش قائل‌اند و نسبت به امری که قادر به انجامش نباشند متعهد نمی‌شوند» و «... مدیران توانمند رگه‌هایی از آزادی در شخصیتشان دارند، خیلی زیر بار حرف زور نمی‌روند، البته درجه مقاومت آنها متفاوت است...».

تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری

باور قوی افراد در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل و انگیزه در به‌کار بستن تلاش‌های فراوان به نمایندگی از سازمان و حفظ عضویت در سازمان که مؤلفه‌های اصلی تعهد سازمانی هستند، از عوامل مؤثر بر راست‌کرداری شمرده می‌شوند و در نظر مصاحبه‌شوندگان بدان اشاره شده است: «... مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیر می‌تونه یک شاخصه رضایت‌بخش برای رفتارهای اخلاقی و مثبت مدیر و شرط لازم برای موفقیت مدیر باشه» و «جوابگوبودن مدیر و مجموعه‌وی به افکار عمومی از وظایف مدیر در سیستم دولتی است که اعتبار و راست‌کرداری مدیر را دوچندان می‌کند...»

ماکیاولیسم

در میان مدیران سازمان، عده‌ای با شخصیت ماکیاولی حضور دارند که برای رسیدن به قدرت بیشتر - بر پایه تفکر هدف وسیله را توجیه می‌کند - برای منافع شخصی، از هر ابزاری به‌مقتضای زمان و موقعیت استفاده می‌کنند و برای جلب قدرت مضاعف، اصول راست‌کرداری را زیر پا می‌گذارند که این مانع مهمی برای راست‌کرداری مدیران است: «تا وقتی که مدیران برای تصاحب مسندی آن چنان شیفته قدرت‌اند که به هر قیمتی مدیر می‌شوند، حاضرند دروغ بگویند؛

اطلاعات نادرست یا ناقص بدهند؛ تعریف و تمجید کنند؛ حق دیگران را پایمال کنند؛ ... برای رسیدن به منافع شخصی خود یا گروه خاص به اعمال غیراخلاقی و رفتارهای نادرست متوسل می‌شوند...» پس اینجا نمی‌توان انتظار عملکرد مطابق با اصول اخلاقی و قانونی داشت.

هوش اخلاقی مدیر

امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای درگیر معمای اخلاقی‌اند. در این موقعیت، مرز میان کارهای درست و نادرست باید تعریف شود و این کار به رهبری باهوش اخلاقی زیاد نیاز دارد. رهبرانی که هوش اخلاقی زیادی دارند، کارهایشان را بر اساس ارزش‌های اخلاقی درست اجرایی می‌کنند. در گفته‌های مدیران این‌گونه آمده است: «... افراد راست‌کردار استحکام شخصیتی دارند و تاب‌آوری اخلاقی آنها بالاست، آنها تحت هر شرایطی به شیوه‌ای عمل می‌کنند که با اصول و عقایدش سازگار باشد... مرزها و خط قرمزها برایشان کاملاً واضح است...»

مؤلفه‌های مدیریتی تعدیل‌گر

یکسری مؤلفه‌های مدیریتی سبب جرح و تعدیل اثر عوامل فردی بر راست‌کرداری می‌شود و تحقق و بروز این رفتارها، مدیران را تضعیف یا تقویت می‌کند. در این بخش به تشریح این عوامل پرداخته می‌شود.

ویژگی‌های شغلی مدیران

ابهام نقش مدیران، پیچیدگی شغل، بی‌اطمینانی، کار زیاد و اضافه یا گران‌باری نقش، از جمله ویژگی‌های شغلی مدیران سازمان‌های دولتی است که همواره با آن درگیرند. این عوامل می‌تواند مانعی برای رفتارهای راست‌کرداری مدیران باشد که مدیران بارها به آن اشاره کرده‌اند: «وظایف اصلی که مدیران در عمل می‌بایست اجرا کنند مشخص نیست. با توجه به نحوه انتخاب یا کانال‌های ارتباطی در جهت بقای مدیر، تمرکز فکری مدیر در این جهت‌ها صرف می‌شود و این ارتباطات و شبکه‌ها تعیین‌کننده وظایف و نحوه فعالیت مدیر است». حجم کاری زیاد، ساعات کار طولانی، وسعت و پیچیدگی امور مدیریتی در برخی سازمان‌ها، مجموعه‌ای از ویژگی‌های کاری استرس‌زا هستند و باعث می‌شوند مدیران ساعات کاری و انرژی بیشتری را نسبت به سایر اعضای درگیر صرف کنند؛ بنابراین با توجه به اینکه برخی تصمیم‌گیری‌های مدیر ریسک، پیچیدگی و اهمیت زیادی دارد، میان این گروه از مدیران رفتارهای نادرست و غیراخلاقی بروز می‌کند.

توانایی مدیریتی

تخصص و مهارت مدیریتی، تجربه کاری و توانایی انطباق با تغییرها، عواملی هستند که اگر مدیر از آنها بهره‌مند باشد، رفتار راست‌کردارانه او تقویت می‌شود. در بیان مدیران این‌طور آمده است: «این روزها با مدیرانی مواجه می‌شویم که چون از سلسله‌مراتب بالا نیامده و ارتقا نیافته‌اند تخصص و توانایی کافی برای شغل مدیریت ندارند ... سطح توانایی‌شان به مراتب پایین‌تر از سطح جایگاه مدیریتی‌شان است. بعضی وقت‌ها از نظر فهم و اطلاعات مثل این است که آبدارچی سازمان در جایگاه مدیر نشسته است... در انتصابات استعدادیابی برای مدیریت انجام نمی‌شود و دوره‌های مدیریتی و آزمون کمتر در نظر گرفته می‌شود. باید افرادی که داوطلب مدیریت هستند آزمون‌ها و دوره‌های آموزشی را طی کنند و یا مدیری که بتواند همگام با تغییرات در سیاست‌ها، قوانین و رویه‌ها و فناوری نو حرکت کند، نیاز ندارد برای رقابت و حفظ خود، دست‌به‌دروغ و ظاهرسازی بزند».

مؤلفه‌های سازمانی تعدیل‌گر

یکسری مؤلفه‌های سازمانی سبب جرح و تعدیل اثر عوامل فردی بر راست‌کرداری می‌شود و تحقق و بروز این رفتارها، مدیران را تضعیف یا تقویت می‌کند که در زیر هر یک از آنها تشریح شده است.

الگوهای اخلاقی رهبری

الگوهای رفتاری (پدر و مادر، معلم، هنرمندان، رجال سیاسی و به‌ویژه مدیران) از عوامل فرهنگ‌ساز و مؤثر در تنظیم رفتارهای افراد و پیشایندهای مهمی برای راست‌کرداری مدیران به‌شمار می‌رود. مدیران مصاحبه‌شونده خصوصیات و رفتارهای بسیاری را برای الگوهای اخلاقی خود مطرح کردند؛ مانند انصاف، عدالت، رعایت استانداردهای بالای اخلاقی، صداقت و پاسخگویی در برابر دیگران، فروتنی و ... که خصیصه‌های رفتاری این الگوها به‌راحتی بین اعضای سازمان همه‌گیر می‌شود. «اگر الگوهای اخلاقی سازمان مصالح جمعی را بر منافع فردی مقدم بدانند، سایر افراد به تقلید و به تبعیت از آنان همین‌گونه رفتار پیشه خواهند کرد و برعکس...» پس وجود مدیران راست‌کردار به‌عنوان الگوهای رفتاری عامل کلیدی است.

مراودات ضمنی

گاهی واکنش‌های مدیر در برابر اعضای سازمان در لفافه و کنایه به دیگران منتقل می‌شود؛ زیرا مراودات ضمنی در ارتباطات بین شخصی متداول است. نمونه این نوع مراوده‌ها در سازمان‌ها بسیار

است. این نوع مرآده موجب می‌شود فرد نتواند حس درستی را به دیگران منتقل کند؛ زیرا حرف‌ها با تعارف گفته می‌شود و پیام درونی فرد با حقیقت لفظی و گفتاری وی همخوانی ندارد. این‌ها زمینه مناسبی برای رشد صداقت رفتاری در سازمان‌ها نیستند. در همین ارتباط مدیران چنین بیان کردند: «ما در فرهنگمان «نه» نداریم، نمی‌توانی رک و روراست تقاضایی را رد کنی. بعضی مدیرها برای بسیاری از خواسته‌ها امید واهی می‌دهند و افراد در این سازمان از اینکه با آنها با صداقت برخورد بشود و کسی مستقیماً به آنها عیبشان را تذکر بدهد خوششان نمی‌آید؛ یعنی انتظار دارند مسائل در لفافه طرح شود، باید قبلش کلی قربان صدقه طرف بروی و بعد غیرمستقیم مشکل و ایرادش را به او بگویی...». روشن است که مرآدات ضمنی نه تنها سد بازدارنده‌ای در برابر بروز راست‌کرداری است، بلکه محمل مناسبی برای رواج بی‌صداقتی و رفتارهای غیراخلاقی قلمداد می‌شود.

انتظارات از مدیران

انتظارات عملکردی غیرواقع‌بینانه و زیاد از سوی مقامات و مسئولان بالاتر و نهادهای نظارت‌کننده، همراه با جلب منافع همه گروه‌ها، جزء تقاضاهای کاری است و موجب بروز رفتارهای نادرست مدیران می‌شود. یکی از عوامل مهم آن، ترس مدیر از دریافت بازخور منفی به‌ویژه از زیردستان است. شواهد قوی حکایت از آن دارد: «خودنمایی و اظهار فضل و کمال، آفت مدیریت است. برای جرئت و عرضه نشان دادن در دستاوردها و عملکردهای سازمان، به رفتارهای غیراخلاقی و دروغ متوسل می‌شود. مدیر همیشه می‌خواهد خود را موفق و پیروز نشان دهد؛ چون این رفتار در مجموع با ارزش و موردتقدیر است و... اکثر مدیران عالی در این منطقه ضعیف هستند و عمدتاً اهل مستندسازی هستند و به آمارسازی و تبلیغات و نمایش توجه ویژه‌ای دارند، وقتی ارزیابی درستی هم وجود ندارد، سبب توفیق امور نمایشی آنان در مقابل مدیران دیگر می‌شود».

شفافیت در سیاست‌ها، قوانین و رویه‌ها

فضای شفاف در حیطة سیاست‌ها، قانون‌ها و رویه‌های فعالیت مدیران، عامل دیگر مؤثر در راست‌کرداری است. «... شفاف‌بودن روش‌ها و دستورالعمل‌ها، مشخص‌بودن مراحل و نحوه آن، باعث نظارت دقیق‌تر بر کار افراد شده و تفسیر به رأی نمی‌شود، اگرچه برخی مواقع قوانین و مقررات دقیق فرایند کار را طولانی می‌کند و دست‌وپا گیر است، ولی جلوی سوءاستفاده‌ها را می‌گیرد». در مقابل یکی از مدیران عالی می‌گوید: «برخی مدیران در سازمان‌های دولتی این قدر از شفافیت امور واهمه دارند و از آن فاصله می‌گیرند که حالا باید فساد اداری را به‌عنوان شفاف‌ترین موضوع در سازمان‌های دولتی بپذیرند!».

فعالیت افشاگران در سازمان

افشاگران در سازمان افرادی هستند که نسبت به رفتارهای غیرقانونی، نادرست و غیراخلاقی واکنش نشان می‌دهند که این موجب می‌شود رفتارهای غیراخلاقی کمتر بروز کند. گاهی افشاگران ترجیح می‌دهند معایب و مشکلات سازمان را مطرح نکنند؛ چون گاهی آشکارکردن مسائل خلاف و غیراخلاقی به ضرر فرد کاشف تمام می‌شود. مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گویند: «اگر کسی مدیران را به علت رفتارهای نادرست نقد کند، اهل خودشیرینی و مجیزگوی آنها نباشد و از آنها انتقاد کند، شدیداً با او برخورد می‌کنند و فوراً زیرآبش را می‌زنند»؛ پس افراد افشاگر مجبورند در سازمان از ترس حفظ جایگاهی که دارند، سکوت کنند. به گفته یکی دیگر از مدیران «علاوه بر شرایط یادشده، جو سکوت در سازمان نیز سبب می‌شود افشاگران یک چشم خود را برای همیشه ببندند».

نتیجه‌گیری

در راستای پاسخ به پرسش پژوهش مبنی بر ماهیت راست‌کرداری مدیران، ضمن مطالعه ادبیات موجود، تعاریف متعددی از راست‌کرداری جمع‌آوری شد. برخی مطالعات مثل سایمنس (۲۰۰۲)، پالانسکی و یامارونی (۲۰۰۷) و بیل جورج (۲۰۰۷)، راست‌کرداری را فقط به معنای صداقت رفتاری (راست‌گویی، عمل به وعده‌ها) تعریف کرده‌اند و در آن بُعد اخلاقی را نادیده گرفته‌اند و برخی دیگر مانند: کریگ و گوستاقسون (۱۹۹۸)، بکر (۱۹۹۸) و باومن (۲۰۱۳)، رفتار اخلاقی را هم به آن اضافه کرده‌اند. در این پژوهش با رویکرد چندگانه، هر دو مفهوم صداقت رفتاری و رفتار اخلاقی برای تعریف راست‌کرداری در نظر گرفته شده است.

در پاسخ به پرسش پیشایندهای راست‌کرداری، مدل کیفی پژوهش (شکل ۲) ارائه شده است که درباره هر یک توضیحی داده می‌شود.

مؤلفه‌های فردی مؤثر بر راست‌کرداری شامل ویژگی‌های شخصیتی و هوش اخلاقی است. ویژگی‌های شخصیتی مدیر که از یافته‌های این پژوهش به دست آمد، عبارت‌اند از: عزت‌نفس، تعهد و مسئولیت‌پذیری و ماکیاولیسم. در مطالعات قبلی استار (۲۰۰۴) بیان کرده است، شخصیت و رفتار شخصی افراد، تمرکز اصلی برای اخلاق کاربردی و حرفه‌ای است، پالانسکی و کرول (۲۰۰۶) ارتباط راست‌کرداری را با پنج ویژگی شخصیتی به نام بیگ فایو^۱ تأیید کردند. همچنین سایمنس در سال ۲۰۰۸ بر نظم شخصی تأکید کرد و افزود، صداقت رفتاری می‌تواند از طریق توسعه مهارت‌ها، خودآگاهی و سایر روش‌های مدیریت شخصی توسعه یابد.

1. Big five

عزت نفس یکی از متغیرهای شخصیتی است که با راست‌کرداری مدیران رابطه دارد. مطابق با برخی از پژوهش‌ها، عزت نفس نوعی نیاز روانی اساسی در خدمت راست‌کرداری فرد است و طبق نظریهٔ مازلو، کسی به خودشکوفایی می‌رسد که سلسله‌مراتب نیازهای اساسی و از آن جمله عزت نفس را تا حدی تأمین کرده باشد (بنتی و کمبروپلوس، ۲۰۰۶). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد افرادی که عزت نفس سازمانی بالایی دارند، به نوعی خود را مهم، معنادار و ارزشمند می‌دانند و رفتارهای راست‌کردارانه و اخلاقی بیشتری از آنها سر می‌زند.

رهبران دارای شخصیت ماکیاولی، برای دستیابی به اهداف خود انگیزهٔ زیادی به استثمار و اجبار دیگران دارند که به‌طور عمده، منبع نفوذ آنها اخلاقی نیست. آنها به افراد اعتماد کمی دارند و در مقابل دیگران هم اعتمادی به آنها ندارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد ماکیاولیسم بیشتر تأثیر منفی می‌گذارد، برای مثال با تمایل به دروغ‌گویی فروشنده رابطه مثبت دارد؛ بنابراین انتظار می‌رود بین ماکیاولیسم و رهبری اخلاقی رابطه منفی وجود داشته باشد (روس و رابرتسون، ۲۰۰۰؛ بروان و ترویو، ۲۰۰۶). در یافته‌های این مطالعه هم مشخص شد رهبران دارای شخصیت ماکیاولی برای رسیدن به مقاصد خود راست‌کرداری را زیر پا می‌گذارند.

طبق اظهارات مدیران، رهبرانی که هوش اخلاقی زیادی دارند، کارهایشان را بر اساس ارزش‌ها و اعتقادهای درست اجرایی می‌کنند؛ در نتیجه رفتارهای راست‌کرداری زیادی از آنها دیده می‌شود. لنیک و کیل (۲۰۰۵) هوش اخلاقی را توانایی تشخیص درست از اشتباهی که با اصول جهانی سازگار است، تعریف کرده‌اند و آن را مشتمل بر چهار اصل راست‌کرداری، مسئولیت‌پذیری، دل‌سوزی و بخشش می‌دانند. در این‌جا، راست‌کرداری یعنی ایجاد هماهنگی بین آن چیزی که باور داریم و آن چیزی که عمل می‌کنیم؛ عمل به آنچه می‌دانیم درست است و گفتن واقعیت در همهٔ موقعیت‌هایی که وجود دارد. کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، به‌شبه‌ای عمل می‌کند که با اصول و عقاید سازگار باشد. در واقع، هوش اخلاقی به‌مثابهٔ راهنمایی برای رفتار عمل می‌کند (رحیمی، مدنی و محمدیان، ۱۳۹۴) که این خود موجب افزایش رفتارهای راست‌کردارانه می‌شود.

عوامل تعدیل‌کنندهٔ مدیریتی و سازمانی مؤثر بر راست‌کرداری مدیران، به‌ترتیب ویژگی‌های شغلی مدیران و توانایی مدیریتی است. وظایف اصلی مدیران در عمل مشخص و تعریف شده نیست. مدیران به‌طور معمول با مسائل غیررسمی و حاشیه‌ای، تصمیم‌گیری در موارد پیش‌بینی‌نشده و بحرانی و اجرای جلسه‌های تشریفاتی زائد مشغول‌اند، این مسائل موجب پیچیدگی و عدم اطمینان شغلی می‌شود و درنهایت این وضعیت ضمانت اجرایی راست‌کرداری مدیران را کم‌رنگ‌تر می‌کند.

عوامل تعدیل‌کننده سازمانی مؤثر بر راست‌کرداری مدیران عبارت‌اند از: الگوهای اخلاقی رهبری، مراودات ضمنی، انتظارات از مدیران، شفافیت در سیاست‌ها، قانون‌ها و رویه‌ها و فعالیت افشاگران در سازمان. مدیران با مشاهده رفتار اخلاقی نمونه و الگو و پیامد آن رفتار، به هویت‌سازی خود می‌پردازند. ترویگو، هارتمن و براون (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای بر داشتن الگوهای رهبری اخلاقی به‌عنوان پیشایندهای مهم رهبری اخلاقی تأکید کردند. نتایج پژوهش ویور، ترویگو و اگل (۲۰۰۵) نشان داد افرادی که در مسیر شغلی فردی را به‌عنوان الگوی مثبت اخلاقی داشتند، به احتمال بیشتری به رهبران اخلاقی تبدیل شدند. در گذشته جامعه ما، رهبران ارزشمندی چون امیرکبیر، مصدق، چمران، شهید رجایی، امام خمینی (ره)، پرفسور حسابی و ده‌ها مدیر دیگر وجود دارد که برای همیشه نمونه رهبران اخلاقی موفق و محبوب شناخته می‌شوند؛ با این حال، احساس می‌شود امروزه بی‌الگویی یکی از مشکلات مدیران سازمان‌های ماست.

مؤلفه سازمانی دیگر، نهادینگی مراودات ضمنی در سازمان است که مدیران را بر آن می‌دارد جدی‌ترین مسائل و نقدها را به‌صورت کنایه، در لفافه و غیرمستقیم به دیگران منتقل کنند که این موجب می‌شود تعاملات و انجام امور اغلب کند و بی‌اثر شوند. در این میان، روابط غیررسمی و ضعف قانون‌سالاری و حاکمیت جو سکوت در سازمان، بر شدت مراودات ضمنی سازمان‌ها می‌افزاید، به‌گونه‌ای که انجام مکرر امور به‌صورت غیررسمی، غیرمعمول و فراقانونی، مسیر را برای رفتارهای اخلاقی و درست ناهموار می‌کند.

جلب منافع گروه‌ها و عالی‌بودن در عملکردها و گزارش‌ها نیز انتظاری است که کارکنان از مدیران امروزی دارند و نتیجه‌اش خودنمایی غیرواقع‌بینانه و ارائه گزارش‌های دروغ و در ظاهر عالی از طرف مدیران می‌شود. همه این موارد نمادی از رفتارهای نادرست و غیراخلاقی بین مدیران است.

متأسفانه قوانین و مقررات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و گزارش‌ها در سازمان‌های دولتی شفافیت چندانی ندارد و گاهی مدیران از این ضعف به‌عنوان ابزار قدرت استفاده می‌کنند و در موقعیت‌های متفاوت بنا به نفع خود یا گروه خاص، تفسیرهای ضدونقیضی ارائه می‌دهند. اطلاع‌رسانی درست، کامل و به‌موقع به تمام ذی‌نفعان و کارکنان سازمان توسط مدیران، نمودی از مدیریت شفاف و صادق است. دسترسی به اطلاعات سنگ‌زیربنای حاکمیت دموکراتیک در سازمان به‌شمار می‌رود که یکی از دستاوردهای مهم آن، راست‌کرداری مدیران است.

در آخر، فراهم‌بودن زمینه فعالیت افشاگران در سازمان برای اظهارنظر و واکنش به رفتارهای نادرست و غیراخلاقی، موجب می‌شود مدیران خاطی بدانند چشم‌های بازی اعمال آنها را می‌بیند و هر لحظه ممکن است از آنها انتقادشده یا اعمال آنها برملا شود.

پیشنهادها و محدودیت‌ها

با توجه به یافته‌های پژوهش، برای اشاعه رفتار راست‌کرداری مدیران موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- برای آگاهی مسئولان دولتی و مدیران ارشد از اهمیت و پیامدهای راست‌کرداری در موفقیت مدیران و اثربخشی سازمان، برنامه‌ریزی شود، این کار می‌تواند به تسهیل انتخاب و پرورش مدیران راست‌کردار کمک شایان توجهی کند؛
- سازمان‌های دولتی باید پیش از آنکه فردی را در رأس سازمان قرار دهند، تا حد ممکن از هوش اخلاقی، توانایی مدیریتی، عزت نفس، تعهد و مسئولیت‌پذیری وی اطمینان حاصل کنند؛
- الگوهای اخلاقی و راست‌کرداری در سازمان، معرفی و تشویق شوند؛
- سازمان‌ها باید ضمن تلاش برای احیای قوانین در کالبد خود، به شفافیت و اجرای صحیح سیاست‌ها، قوانین و رویه‌ها تأکید و توجه کنند و بکوشند با اتخاذ تدابیری چون شکستن جو سکوت، در فراهم کردن زمینه فعالیت افشاگران موارد غیراخلاقی، پیش قدم باشند.

با توجه به اینکه درباره راست‌کرداری مدیران مطالعات بسیار کمی انجام شده است و چارچوب نظری جامعی در این خصوص وجود ندارد، توجه بیشتر اندیشمندان و محققان به این حوزه برای ارائه و خلق مبانی نظری بیشتر، ارزشمند است. پژوهش حاضر به درک مفهوم و پیشایندهای راست‌کرداری پرداخته است، پژوهش‌های آتی می‌توانند هر یک از عوامل و پیشایندهای فردی را به‌طور جداگانه و عمیق‌تر بررسی کنند. همچنین، پژوهشگران می‌توانند به‌منظور تأیید یا اصلاح مدل ارائه‌شده در این پژوهش، آن را از طریق مطالعه کمی به‌طور گسترده‌تری بررسی کنند. کشف راهکارهای عملی برای پرورش و بهبود راست‌کرداری مدیران نیز به‌عنوان موضوع پژوهش پیشنهاد می‌شود.

این پژوهش، علی‌رغم بررسی و تحلیل ادبیات موضوع و پاسخ به سؤالات پژوهش به‌طور میدانی، به‌عنوان نوعی مطالعه کیفی عمیق، خالی از اشکال و محدودیت نیست. از آنجا که موضوع این مطالعه پژوهش رفتاری بود، گاهی مدیران سازمان‌های دولتی با صراحت و صداقت به سؤال‌های مصاحبه پاسخ ندادند. محدودیت دیگر اینکه در مطالعات کیفی نمونه همیشه نمی‌تواند نماینده کل جامعه باشد، از این رو در تعمیم یافته‌ها باید احتیاط کرد.

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, H., Taslimi M., Faghihi, A. & Sheykhzade, M. (2011). Purpose analysis and purposes themes: a simple and effective method for

determining the patterns in qualitative data. *Strategic Management Thoughts*, 5(2), 151-198. (in Persian)

American Heritage (Integrity), (n.d.) Retrieved from <http://www.wordnik.com/words/integrit>, Accessed october 20, 2015.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Bandsuch, M.R. (2009). Understanding integrity across generations in china: implications for personnel choices in Chinese corporations. *Journal of International Business Ethics*, 2(2), 21-38.

Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *The Leadership Quarterly*, 24 (3), 414- 426.

Becker, T.E. (1998). Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. *The Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.

Benetti, C. & Kambouropoulos, N. (2006). Affect-regulated indirect effects of trait anxiety and trait resilience on self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 41(2), 341-352.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.

Brown, M. E. & Trevio, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Brunsson, N. (1993). Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting Organizations and Society*, 18(6), 489-506.

Craig, B. & Gustafson, S.B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.

Dehkhoda dictionary (Integrity meaning): Available from: <https://www.vajehyab.com/> Accessed october 20, 2015. (in Persian)

Dunn, C. P. (2009). Integrity Matter. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-125.

Gentry, W. A., Cullen, K. L., Sosik, J. J., Chun, J. U., Leupold, C. R. & Tonidandel, S. (2013). Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executives. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 395-404.

- George, B. (2007). *True north: discover your authentic leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Global Integrity Report (2015). Available from: <https://www.globalintegrity.org/research/> Accessed october 20, 2015.
- Golembiewski, R. & McConkie, M. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group processes*. In C. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes* (pp. 131-185). New York: Wiley.
- Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A. & Khaef-elahi, A. A. (2010). Exploring the process of hypocritical behaviors in interpersonal communication at workplace using grounded theory. *Strategic Management Thought*, 4(1), 81-130. (in Persian)
- Kannan-Narasimhan, R. & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 165-178.
- Kelle, U. (2007). "Emergence" vs. "forcing" of empirical data? a crucial problem of grounded theory reconsidered. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*. Supplement, 6(12), 133-156.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *Credibility*. CA: San Francisco: Jossey Bass.
- Lennick, D. & Kiel, F. (2007). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Locke, E. A. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington Books.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development*. Mason, Ohio: Thomson /South-Western.
- Martin, G.S., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K. & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 445-461.
- Moorman, R.H. & Grover, S. (2009). Why Does Leader Integrity Matter to Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-114.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., Priesemuth, M., Dunn, C. P. (2012). Toward the Measurement of Perceived Leader Integrity: Introducing a Multidimensional Approach, *Journal of Change Management*, 12(4), 1-16.
- O'Reilly, K., Paper, D. & Marx, S. (2012). Demystifying grounded theory for business research. *Organizational Research Methods*, 15(2), 247-262.

- Palanski, M.E. & Carroll, E.A. (2006). *Behavioral integrity as an antecedent to leader emergence*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of management, Atlanta, GA.
- Palanski, M. E. & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. (2007). Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Parry, K.W. & Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
- Rahimi, H., Madani, S. A. & Mohammadian, A. (2014). The relationship between moral intelligence and social capital with students responsibility (Case study: Kashan University). *Culture at the Islamic University* 5(1), 104-128. (in Persian)
- Robbins, S. J. T. (2007). *Organizational behavior* (12 ed.): NJ: Prentice Hall.
- Ross Jr., W. T. & Robertson, D. C. (2000). Lying: The impact of decision context. *Business Ethics Quarterly*, 10(2), 409-440.
- Saghrvany, S., Mortazavi, S., Lagzian, M. & Rahimnia, F. (2014). Imposing a theory to data or theories emerged from the data: theorizing in the humanities with grounded theory methodology. *Journal of foundations of education*, 4(20), 45-72.
- Schindler, P. T. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73, 563-573.
- Simons, T. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89 – 104.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: the perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T. (2008). *The Integrity Dividend Leading by the Power of Your Word*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, T., Tomlinson, E.C. & Leroy, H. (2011). *Research on Behavioral Integrity: A Promising Construct for Positive Organizational Scholarship*. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship: Oxford university press.
- Storr, L. (2004). Leading with integrity: a qualitative research study. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6), 415-434.
- Taleghani, G. R., Tabatabaei, Z. & Ghafary, A. (2014). Evaluation of individual and organizational factors influencing the corruption in Bank Sepah Qom province. *Organizational Culture Management*, 22(2), 235-253. (in Persian)

- Transparency International report, Iran. (2015). Available from: <https://www.transparency.org/cpi2014/results>. September 26, 2015.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H. & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. & Agle, B. (2005). Somebody I look up to: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Webster, N.N.D. (Ed.) (1828). Available from: <http://webstersdictionary1828.com/Dictionary/integrity> Accessed October 20, 2015.
- Zarei Matin, H. (2009). *Organizational behaviour management*. Tehran: Agah publisher. (in Persian)