

## فهم پدیده راست‌کرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن

مژگان ضرغامی فرد<sup>1</sup>

حسن دانایی فرد<sup>2</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، فهم ماهیت و عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری مدیران در سازمانهای دولتی است. **روش:** روش پژوهش، کیفی با راهبرد داده‌بنیاد بوده است که به این منظور، 22 مصاحبه با مدیران سازمانهای دولتی انجام شد. **یافته‌ها:** به اتکای تحلیل داده‌ها، ماهیت و ابعاد پدیده مورد مطالعه روشن شد و دو مضمون صداقت رفتاری (راستگویی)، عمل به وعده‌ها، ثبات و سازگاری گفتار و رفتار) و رفتار اخلاقی (تلاش در جهت کسب رضای خدا، قابلیت اعتماد، مهربانی، احترام به دیگران، عدالت، احساس مسئولیت و پیروی از قوانین و مقررات) به عنوان ابعاد اصلی راست‌کرداری مدیران مشخص شد. علاوه بر این، مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده آن: ویژگی‌های شخصیتی، باورهای مذهبی اسلامی، هوش اخلاقی، اسوه‌های اخلاقی، فرهنگ سازمانی و رهبری اصیل کشف شد. **نتیجه‌گیری:** برای دستیابی به اعتماد، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، بهره‌وری زیردستان، رضایت شغلی، کاهش رفتارهای انحرافی و ...، بهبود راست‌کرداری مدیران ضرورتی بدیهی است که در آموزه‌های دینی اسلام هم مورد تأکید و تشویق بوده است.

**واژگان کلیدی:** راست‌کرداری مدیران، صداقت رفتاری، رفتار اخلاقی، نظریه داده‌بنیاد.

♦ دریافت مقاله: 94/11/04، تصویب نهایی: 95/05/30

1. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
2. دکترای مدیریت، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران؛ جلال آل احمد، پل نصر، دانشگاه تربیت مدرس / شماره: 82224674 / Email: hdanaee@modares.ac.ir

## الف) مقدمه

سابقه اخیر افزایش رفتارهای غیر اخلاقی مالی، قصور در خدمت‌رسانی، رسوایی‌ها، و رشد جنبشهای مسئولیت اجتماعی سازمانها در سراسر جهان، اهمیت راست‌کرداری<sup>1</sup> رهبران را دو چندان می‌کند (وتمان<sup>2</sup> و همکاران، 2014). این امر در مورد خدمات دولتی ایران که با چالشهای زیادی مواجه بوده هم درست و قابل تأمل است. نمونه‌هایی مانند آمار فساد و اختلاسهای مالی در چند سال اخیر، گواهی بر این ادعاست (سازمان شفافیت بین‌الملل،<sup>3</sup> 2015). شرایط کنونی با پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمانها، تصور حاکمیت جوّی اعتمادی، افزایش میزان کارهای غیر اخلاقی، غیر قانونی و غیر مسئولانه، شیوع رفتارهای انحرافی، بدبینی و نفاق و دروغگویی در محیطهای کاری، نگرانی‌های زیادی در بخشهای دولتی و غیر دولتی به وجود آورده و توجه مدیران و صاحب‌نظران مدیریت را به خود معطوف ساخته است. به نظر می‌رسد سازمانهای امروزی نیاز به رهبرانی دارند که رفتارهای مبتنی بر اخلاق و ارزشها، راستگویی و صداقت و درستکاری که از آن در پژوهشهای خارجی با عنوان راست‌کرداری یاد شده است، ویژگی برجسته آنها باشد. این فضایل و سجایای اخلاقی در آموزه‌های دینی اسلام مورد تأکید و تشویق بوده است.

در رهبری برتر جامعه جهانی که به سرعت در حال تغییر است، تصمیم‌گیری اخلاقی و داشتن رهبران راست‌کردار برای هر سازمانی مطلوب است؛ چرا که پیامدهای آن متغیرهای سازمانی مهمی مانند ارتقای اعتماد، رضایت شغلی، اثربخشی، کارایی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، رفتار شهروندی، بهروزی زیردستان، کاهش رفتارهای انحرافی، جلوگیری از سقوط اخلاقی و ... است (سامون، تاملسون و لوری،<sup>4</sup> 2011؛ کانن نارسیمن و لورنز،<sup>5</sup> 2012). همچنین راست‌کرداری به عنوان جزء کلیدی نظریه رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبری اصیل شناخته شده است (پالانسی و یامارینی،<sup>6</sup> 2009؛ لنینک و کیل،<sup>7</sup> 2007). از سوی دیگر، راست‌کرداری نشانه بارز فرد هوشمند از نظر اخلاقی و یکی از اصول موفقیت شخصی و توسعه مهارتهای رهبری است. افراد راست‌کردار در روابط خود با دیگران اعتمادسازی می‌کنند، دارای احترام شده و مهم تلقی می‌شوند (داگر،<sup>8</sup> 2009). پس می‌توان گفت راست‌کرداری لازمه و مهم‌ترین پیش‌نیاز اعتماد است، هر چند برای دستیابی به اعتماد کافی نیست (رابینز،<sup>9</sup> 2007). در صورت بروز رفتارهایی با بی‌صداقتی، بی‌اخلاقی و نادیده گرفتن ارزشها و درستی و راستی و ثبات رفتار، ارتباطات بین فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهند شد. (سکیندلر و توماس،<sup>10</sup> 1993)

1. Integrity
2. Othman
3. Transparency International
4. Simons, Tomlinson, & Leroy
5. Kannan-Narasimhan & Lawrence
6. Palanski & Yammarino
7. Lennick & Kiel
8. Duggar
9. Robbins
10. Schindler & Thomas

## 295 ♦ فهم پدیده راست‌کرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن

با توجه به اهمیت بالای پدیده راست‌کرداری در حوزه رهبری و سازمان، شناخت کامل و موشکافانه آن ضرورت می‌یابد. در تمامی پژوهش‌های انجام شده قبلی در مورد راست‌کرداری مدیران (مورمن، دارنولد و پریسمات، 2013؛ پالاتسکی و یامارینی، 2007 و 2009؛ سایمون، 2002؛ استار، 2004) به معنی و درک متفاوت افراد از این پدیده و پیامدها یا نتایج حاصل از وجود آن در سازمانها پرداخته شده است. اما هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده قبلی با در نظر گرفتن عوامل شکل‌دهنده، آن را بررسی نکرده است. ضمن اینکه درک مفهوم و معنی راست‌کرداری مدیران در ایران، که نسبتاً دارای بافت فرهنگی و ارزشی متفاوت از بقیه جوامع است، تاکنون انجام نشده است. بنابر این، به دلیل عدم وجود پیشینه پژوهشی (پایان‌نامه یا مقاله) قبلی در ایران، این مطالعه، پژوهشی منحصر به فرد بوده و به عنوان اولین پژوهش در زمینه راست‌کرداری مدیران می‌کوشد تا ضمن پوشش خلأ نظری و پژوهشی به تبیین ابعاد این پدیده و عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری مدیران با توجه به شرایط سازمانهای ایرانی پردازد. انتظار می‌رود مدیران و کارکنان سازمانها - به ویژه سازمانهای دولتی کشور - و نیز اساتید و دانشجویان رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی و روان‌شناسی از نتایج این پژوهش بهره‌گیرند. هدف غایی از انجام این پژوهش، کشف ماهیت و ابعاد راست‌کرداری و عوامل شکل‌دهنده آن در سازمانهای دولتی ایران است.

### ب) مبانی نظری پدیده راست‌کرداری

کلمه انگلیسی راست‌کرداری (*integrity*) ابتدا در شکل لاتین *Integer* به معنای تازه، بکر و بی‌عیب بودن، همچنین کلیت و جامعیت داشتن بوده است (به و روزن، 2005). در دیکشنری وبستر<sup>4</sup> (1828) به معنی حالت یا کیفیت جامع، کامل، صحت اخلاقی، صداقت، رهایی از انگیزه فساد در انجام امور، درستی و درستکاری، بی‌نقصی، پاکی و خلوص آمده است و در دیکشنری فرهنگ<sup>5</sup> آمریکایی به عنوان ثبات پیروی از اصول اخلاقی و معنوی به طور دقیق، بی‌نقصی و درستی، کامل و جامع بودن، آمده است. برای انتخاب واژه معادل فارسی *integrity* بررسی همه جانبه‌ای در لغتنامه‌های فارسی و متون ادبی انجام شد و نیز با تعدادی از اساتدان رشته ادبیات فارسی مشورت شد؛ واژه‌ای که بتواند به طور جامع گویای معانی آن باشد موجود نبوده است. در فرهنگ لغت دهخدا، واژگانی که تاحد زیادی بیان‌کننده معنی آن بودند شامل «راست‌کردار»، «راست‌خانه»، «راست‌باز - متضاد دغل‌باز» و «راست‌پیمان» بودند (دهخدا، 1377). معادل «رفتار اخلاق‌مدارانه» و «صداقت رفتاری» هم تا حدی گویاست. در آخر کلمه «راست‌کرداری» به معنی عمل راست‌کردار، صحت عمل و درستکار بودن انتخاب شد. تعاریف مختلفی که از راست‌کرداری توسط محققان در سالهای اخیر ارائه شده، در جدول 1 آمده است.

1. Moorman, Darnold, & Priesemuth

2. Storr

3. Beebe & Rosen

4. Webster

5. Heritage

جدول 1: تعاریف راست‌کرداری از نظر محققان مختلف

نویسندگان	تعریف راست‌کرداری
کالشوون، <sup>2</sup> 2011	وفای به عهد و عمل به طور سازگار <sup>1</sup> و قابل پیش بینی
دان، <sup>3</sup> 2009	یک سازه جامع که انسجام مجموعه‌ای از ارزشهای اخلاقی با مجموعه‌ای از ارزشهای اجتماعی و سازگاری رفتار فرد با این ارزشها را توصیف می‌کند
پالانسکی و یامارونی، 2007	سازگاری حرف و عمل فرد کنشگر
فرو، <sup>4</sup> 2005	انسجام دیدگاه فرد نه محتوای آنها و انسجام بین ارزشها و عمل او
سایمون، 2002	الگوی درک شده از همسویی <sup>5</sup> بین کلام و عمل یک کنشگر
بکر، <sup>6</sup> 1998	تمهد در عمل به یک مجموعه از اصول و ارزشهایی که از نظر اخلاقی موجه <sup>6</sup> شدند
کریج و گاستافسون، <sup>8</sup> 1998	برداشت پیروان از درجه‌ای که رهبران رفتارهای اخلاقی انجام می‌دهند
یوکی و ونفلیت، <sup>9</sup> 1992	سازگاری رفتار فرد با ارزشهایی که به آن اعتقاد دارد

تعاریف متعددی از راست‌کرداری ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره شد. در ادبیات کسب و کار هم دانشمندان و افراد مشهور، به چند وجهی بودن و ماهیت مبهم آن اشاره کردند؛ مانند بیل جورج که در کتابهایش گفته است: راست‌کرداری مهم‌ترین ارزشی است که برای هر رهبر اصیلی لازم است و فقط دروغ نگفتن نیست، بلکه گفتن کل حقیقت حتی هر چقدر هم دردناک باشد، است (بومن،<sup>10</sup> 2013). همچنین راست‌کرداری تحت عنوان صداقت رفتاری<sup>11</sup> (الگوی ادراک شده از همسویی بین حرف و عمل فرد- اینکه تا چه حد فرد تمایل دارد به عهد خود وفادار بوده و به ارزشهای خود پایبند باشد) تعریف شده است. (سایمون و همکاران، 2011)

معانی متفاوت باعث می‌شود که راست‌کرداری را به طور مختلف به افراد نسبت دهیم. در موارد زیادی ممکن است فردی، راست‌کرداری شخصی (صداقت رفتاری) داشته، ولی راست‌کرداری اخلاقی نداشته باشد. برای مثال، یک فرد قاتل می‌تواند راست‌کردار باشد؛ چون او به اصول و ارزشهای رفتاری به عنوان یک قاتل کاملاً پایبند است. پس با این اوصاف، راست‌کرداری در این مفهوم، می‌تواند هم به رهبران اخلاقی و هم رهبران فاسد نسبت داده شود. (بومن، 2013)

از مجموع تعاریف مذکور، سه رویکرد قابل استنتاج است. در رویکرد اول، تعریف راست‌کرداری رهبر، همان صداقت رفتاری است که به عنوان «ثبات یا سازگاری حرف و عمل فرد» پالانسکی و یامارینی، 2007: 178 یا «ارتباط سازگار

1. Consistently
2. Kalshoven
3. Dunn
4. Furrow
5. Alignment
6. Justified
7. Becker
8. Craig & Gustafson
9. Yukl & Van Fleet
10. Bauman
11. Behavioural Integrity

## 297 ♦ فهم پدیده راست‌کرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن

بین گفتار و کردار است. البته این تعریف بیش از حد محدود بوده و تنها به سازگاری اشاره دارد و شامل افرادی هم می‌شود که به طور باثبات ولی غیر اخلاقی عمل می‌کنند. سایمون هم اذعان دارد که صداقت رفتاری به اخلاقی بودن اصول توجه نمی‌کند و در عوض بر میزانی که اصول با اعمال افراد منطبق باشد، تمرکز می‌کند. همچنین گراهام<sup>1</sup> (2001) استدلال می‌کند که صرفاً تعهد داشتن به ارزشهای خاص و سپس عمل کردن به آنها توجیه کاملی برای راست‌کردار بودن نیست. در رویکرد دوم، راست‌کرداری رهبر، همراستایی با رفتار اخلاقی را تعریف و اندازه‌گیری می‌کند. در آن به ثبات و تداوم عمل، به ماهیت اخلاقی خود ارزشها توجه شده است. به عنوان مثال، بکر، راست‌کرداری را به عنوان «تعهد در عمل به یک مجموعه از اصول و ارزشهایی که از نظر اخلاقی موجهند» (بکر، 1998: 157) تعریف کرده است. در رویکرد سوم، با توجه به تعاریف متفاوت و با توجه به نظریه‌های اسناد و رهبری ضمنی (پیروان با استفاده از منابع متفاوت، فرایندهای پیچیده و پیشینه وقایع آنها را درک می‌کنند و همچنین اسنادهای خود را در مورد رهبر و ویژگی‌های او می‌سازند)، راست‌کرداری با ابعاد چندگانه تعریف شده است. (مورمن، دارنولد و پریمات، 2012؛ دان، 2009)

### ج) جایگاه راست‌کرداری در اسلام

اسلام اجتماعی‌ترین دینی است که از منشأ وحی به انسان عرضه شده و در عرصه‌های مختلف اجتماعی و نهادهای وابسته به آن دارای نگرش خاص، دقیق و قابل توجه است. دین می‌تواند با ابزارها و سازوکارهای خاص، انگیزه لازم را برای ایجاد و تقویت فضیلت‌های اخلاقی به پشتوانه قرب الهی، ثواب و عقاب اخروی به وجود آورد. قرآن، احادیث نبوی، نهج‌البلاغه و ادعیه و دستورالعمل‌های رسیده از بزرگان دینی، همه شاهد این مدعایند. راست‌کرداری از جمله خصیصه‌های والای انسانی است که در قالب مفاهیمی چون: صداقت یا راست‌گفتاری، درستی، سازگاری حرف و عمل فرد، وفای به عهد و پیمان، فضیلت‌های اخلاقی، مکارم اخلاق و اخلاق نیک از متون دینی قابل استنباط است که در اینجا در سه مفهوم دسته‌بندی می‌شود:

نخستین مفهوم راست‌کرداری، صداقت یا راست‌گفتاری است که کلید طلایی زندگی پاکیزه دنیوی و اخروی معرفی شده است. در آیات قرآن کریم و روایات در موارد متعددی به اهمیت راستگویی اشاره شده است؛ به عنوان نمونه: «به یاد آور هنگامی را که از پیامبران پیمان گرفتیم و همچنین از تو و نوح، ابراهیم، موسی و عیسی پسر مریم. از آنان پیمان محکم و استوار گرفتیم. تا خداوند از صداقت راستگویان پرسش کند» (حزاب: 8-7). پیامبر(ص) و معصومین(ع) نیز در احادیث و روایاتی به این مسئله عنایت ویژه داشته‌اند. یکی از دلایل اصلی احترام اعراب به پیامبر(ص)، راستگویی و صداقت او بود؛ زیرا هرگز از او دروغ نشنیده بودند.

1. Graham

دومین مفهوم راست‌کرداری، سازگاری حرف و عمل فرد (وفای به عهد و پیمان) است و از نظر اسلام دارای چنان اهمیتی است که قرآن کریم در آیات متعددی، مسلمانان را به داشتن چنین خصلت و فضیلتی تشویق و ترغیب می‌کند و آن را از نشانه‌های مؤمنان می‌شمارد: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید! چرا چیزی می‌گویید که انجام نمی‌دهید، نزد خدا سخت ناپسند است که چیزی را بگویید و انجام ندهید». (صف: 3-2)

امام علی (ع) می‌فرماید: «دوگانگی کردار و گفتار، سمی مهلک است که ضمن فرسایش شخصیت آدمی، موجبات سقوط و انحطاط جامعه را فراهم می‌آورد» (دشتی، 1382: 112). از میان همه روایاتی که درباره وفای به عهد به ما رسیده، روایت ذیل از پیامبر (ص) به زیباترین شکل اهمیت وفای به عهد را می‌رساند: «کسی که به عهد و پیمان خود وفا نکند، دین ندارد». (مجلسی، 1362: 162)

سومین مفهوم راست‌کرداری، رفتار اخلاقی است. در دین اسلام فضایل و سجایای اخلاقی از ارکان اساسی سعادت بشر و مایه تعالی او در ابعاد مادی و معنوی است. قرآن کریم در جهت بیان زیبایی و زشتی و خیر و شر، نمونه‌هایی از باب تمثیل بیان فرموده و تأثیر این عوامل را بر سعادت و شقاوت و پیروزی و شکست انسان ذکر کرده است. تردیدی نیست که پیامبران الهی پایه‌گذاران نهضت‌های اخلاقی‌اند؛ زیرا آنان در طول تاریخ رسالت خود، برای تربیت انسانها ضوابط و اصول اخلاقی متعالی را ارائه داده‌اند. همان گونه که پیامبر بزرگوار اسلام (ص) اساس و هدف بعثت خویش را تتمیم مکارم اخلاقی دانسته و می‌فرماید: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ». (همان: 382)

قرآن کریم هم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اسلام (ص) را در مدیریت، اخلاق نیک می‌داند و با صراحت می‌فرماید: «حسن خلق و مهربانی تو با مردم رحمتی است از جانب خداوند و اگر تندخو و سخت‌دل بودی، مردم از اطراف تو پراکنده می‌شدند» (آل عمران: 159). علاوه بر این، حضرت محمد (ص) می‌فرماید: «حسن اخلاق در قیامت، کفّه اعمال نیک را سنگین‌تر می‌سازد» (حرّ عاملی، 1384: 506). همان گونه که نتایج تعالیم رسول خدا (ص) و امام علی (ع)، ظهور انسانهای تکامل‌یافته‌ای همچون سلمان فارسی و مالک اشتر بوده است، نتیجه مورد انتظار مکتب الهی اسلام برای جامعه امروزی ما هم می‌تواند تاسی مدیران از این تعالیم و الگوبرداری از آنها باشد که همواره چراغ روشنی برای تمام اعمال و رفتارهای آنها از جمله رفتار راست‌کرداری است.

## د) روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با روش کیفی و راهبرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. داده‌بنیاد جزء رایج‌ترین رویکردهای روش پژوهش کیفی است که در آن بر اساس داده‌ها به تولید نظریه پرداخته می‌شود و پژوهشگر را قادر می‌سازد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع ساخته و پرداخته کند و به طور همزمان مبانی آن را در مشاهدات تجربی داده‌ها استوار سازد. (داناوی فرد و امامی، 1386)

## فهم پدیده راست‌کرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن ♦ 299

این راهبرد پژوهش، مناسب برای انجام این مطالعه است؛ زیرا هدف این مطالعه کشف و توصیف عمیق تجارب افراد از راست‌کرداری مدیران است و اینکه در خصوص عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری مدیران، چه در داخل چه در خارج از کشور، پژوهشی صورت نگرفته، دلیل دیگری برای استفاده از این روش است. همچنین این امکان را فراهم می‌کند که بررسی نظام‌مندی از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با هدف تولید نظریه مبتنی بر استقرا درباره پدیده راست‌کرداری مدیران انجام دهیم.

### رویه گردآوری و تفسیر داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌هایی رو در رو و عمیق که با طرح پرسشهایی باز از افراد انجام شد. مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط شد تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاههای طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. پروتکل مصاحبه شامل دو پرسش اصلی در خصوص مفهوم راست‌کرداری و عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری مدیران بود که به اقتضای نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان، پرسشهای دیگری ذیل آنها طرح شد.

جامعه آماری عبارت است از مدیران 28 سازمان خدمات عمومی دولتی که در سالهای 1393 و 1394 در شهر بندرعباس مشغول به خدمت بودند. حجم نمونه آماری پیشنهادی بر اساس دسترسی این افراد برای مصاحبه تعیین شد. نمونه‌گیری به روش مبتنی بر هدف و با استفاده از روش گلوله برفی از افراد مهم آغاز شد و تا پایان اشباع اطلاعات ادامه یافت. در این مطالعه، اشباع نظری 22 نفر بود. مصاحبه‌ها در بین 45 تا 120 دقیقه انجام شد که گاه برای به فهم پدیده راست‌کرداری مدیران در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد با اشتراک‌گذاری، یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. برای تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها، طرح استراس و کوربین<sup>1</sup> (1998) استفاده شده است.

ابتدا مصاحبه‌ها ضبط و بدون هیچ تغییری به صورت متن تایپ شده پیاده شد و مستقیماً وارد نرم‌افزار MAXQDA10 شد تا برای ذخیره، فراخوانی و کدگذاری داده‌ها استفاده شود (ورلی، پپر و مارکس، 2012<sup>2</sup>). تمام کدهای مرتبط با سؤالات پژوهش استخراج شد و با عنوان کدهای اولیه نام گرفتند و بقیه مطالب نامرتبط کنار گذاشته شد. به طور نمونه، مصاحبه با مدیراداری و مالی سازمان الف تبدیل به کدهای اولیه شده و در جدول 2 آورده شده است.

1. Strauss & Corbin  
2. O'Reilly, Paper, & Marx

## جدول 2: برخی از کدهای اولیه مربوط به مصاحبه با مدیر اداری و مالی سازمان الف

کدهای اولیه
عمل غیراخلاقی مدیر به خاطر مصلحت اندیشی (برای نفع خود، سازمان یا گروه خاص) شخصیت آزاد مدیران توانمند، زیر بار حرف زور نرفتن و طبق ارزشهای خود عمل کردن خوشایند نبودن کلمه «ه» و رک گویی در فرهنگ موجود حاکمیت فرهنگ تملق و چاپلوسی در میان برخی مدیران ارتباط پایبندی به اخلاقیات با استحکام شخصیتی و تاب آوری اخلاقی ایمان و اعتقاد قلبی به حساب و کتاب و نظارت خدا الگوپردازی مدیران از بالایی‌ها و افراد بانفوذ گاه عدم خبرگی و نامتناسب بودن رشته و تخصص در امور مدیریتی کم شدن ارزشها و اخلاقیات در برخی مدیران (به راحتی نادرست و غیراخلاقی عمل می‌کنند و رشوه می‌گیرند) ...

بعد از استخراج کدهای اولیه برای همه مصاحبه‌ها به طور جداگانه، با خواندن و تأمل در همه کدهای اولیه، کدهایی که به لحاظ مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند با هم ترکیب شده و مفاهیمی را تشکیل دادند که مقوله‌ها را شکل دادند. جدول 3 نمونه‌ای از این مقولات و دسته‌بندی‌ها را نشان می‌دهد. در نهایت، تحلیل و تفسیر داده و در نظر گرفتن ارتباط این مقوله‌ها با هم، منتهی به ارائه مدل پژوهش شد. (شکل 1)

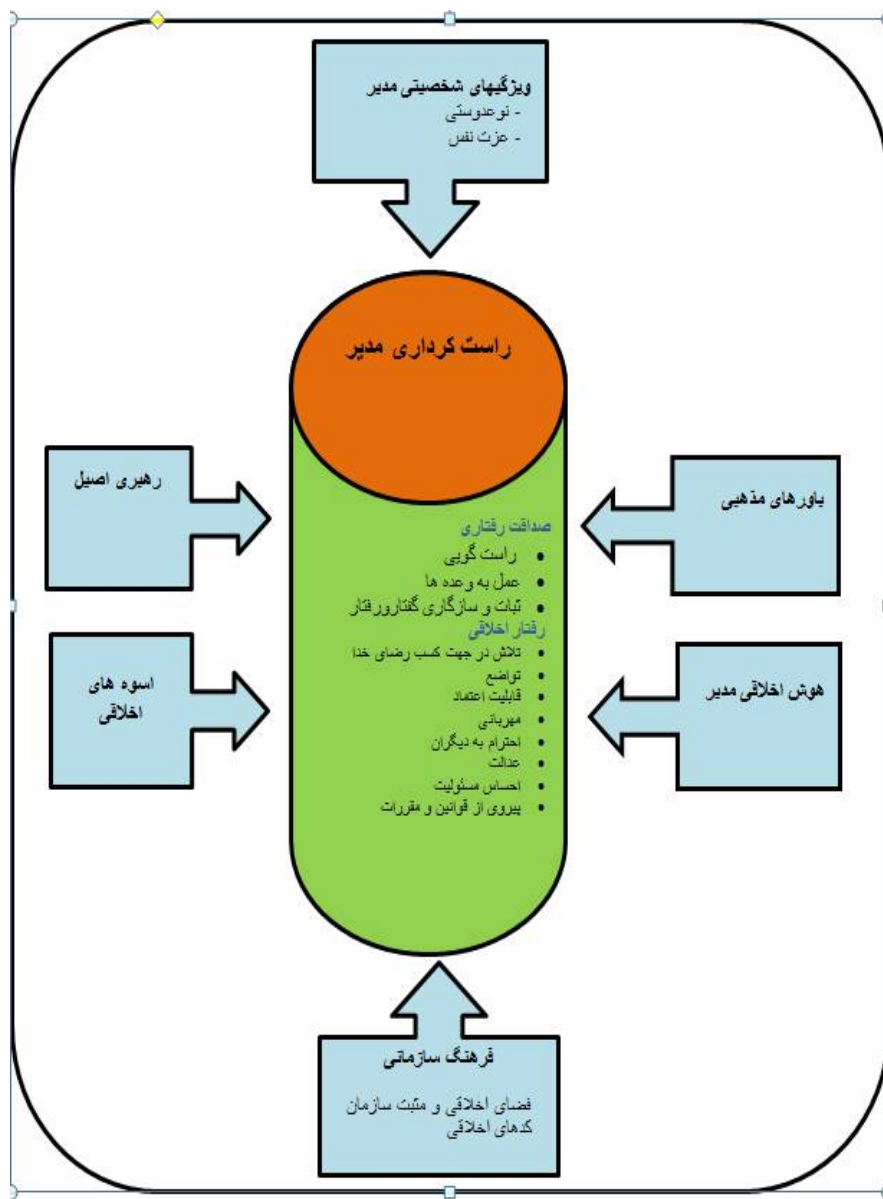
## جدول 3: یکی از کدهای مفهومی و شکل دهی به مقولات

مقوله اصلی	مقوله (ابعاد) فرعی	کدهای مفهومی
فرهنگ سازمانی	کدهای اخلاقی مشخص و تعریف شده	مرزشخص و دقیق کارهای درست و خلاف شفاف و آشکار بودن کدهای اخلاقی آگاهی همه اعضای سازمان از این کدها
	فضای اخلاقی و مثبت سازمان	ستایش و تشویق افراد اخلاقی شکسته شدن قبح دروغ مصلحت اندیشی تملق و چاپلوسی

## (ه) یافته‌های پژوهش

بر اساس دیدگاه تجزیه تحلیل داده جمع شده از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مفهوم راست‌کرداری و عوامل شکل‌دهنده شناسایی شد. مقوله اصلی «راست‌کرداری مدیران در سازمان» است؛ بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان، دو مضمون سازگاری حرف و عمل صداقت رفتاری و رفتار اخلاقی مدیر، به عنوان دو مفهوم اصلی راست‌کرداری مدیر مورد تأیید قرار گرفته و این مفاهیم در زمینه فرهنگ ایران، شامل ابعادی است که در شکل 1 نشان داده شده است.





شکل 1: مدل عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری مدیران

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری مدیران به شرح زیر شناسایی و طبقه‌بندی شده است:

## 1. ویژگی‌های شخصیتی مدیر

## یک) عزت نفس

به عقیده کورمن<sup>1</sup>، عزت نفس سازمانی در تعیین انگیزش، رفتارها و نگرشهای افراد در محیط کار بسیار مهم و مؤثر است. برخی تحقیقات هم نشان می‌دهد عزت نفس سازمانی بیانگر تأثیرات مثبت بر نگرشهای افراد، ارتقای رفتار شهروندی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی و بیشترین تأثیر بر احساس توانمندی روان‌شناختی است. (همی نودوست گیلانی و همکاران، 1394)

با توجه به اینکه نحوه نگرش مدیران به خود در محیط کار می‌تواند طرز تلقی و رفتارهای کاری آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین، افرادی که عزت نفس سازمانی بالایی دارند، نوعاً خود را مهم، معنی‌دار و ارزشمند می‌دانند و عمیقاً اعتقاد دارند که عضو مهمی از سازمان خود به شمار می‌روند، به ارزشهای اخلاقی عمل کرده و اصول را زیر پا نگذاشته و هرگز برای منافع شخصی خود متوسل به دروغ و رفتارهای نادرست نمی‌شوند. در اظهارات برخی از پاسخگویان بیان شده است: «... مدیران توانمند رگه‌هایی از آزادی در شخصیتشان دارند؛ خیلی زیر بار حرف زور نمی‌روند، البته درجه مقاومت آنها متفاوت است، هر شرایطی را تحمل نمی‌کند...» و «مدیرانی که دارای عزت نفس بالایی هستند در تعاملات اجتماعی قدرت نه گفتن دارند؛ چرا که به گرفتن تأیید دیگران و نظر مثبت آنها احتیاج ندارند».

## دو) نودوستی

نودوستی، اساساً بیانگر رفتاری است که هدف آن نفع‌رسانی به دیگران است؛ تبلور جنبه اجتماعی شخصیت آدمی است که فرصت عینیت بخشی به ارزشهای اخلاقی در روابط اجتماعی را مهیا می‌کند (باتسون،<sup>2</sup> 1998). در مطالعات دامون<sup>3</sup>، نودوستی و جهت‌گیری اجتماعی به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای ظهور فعل اخلاقی است که بر اساس آن، جهت‌گیری لذت‌گرایانه، همدلانه و همچنین تأیید بین فردی به عنوان پیشایندهای رفتار اخلاقی وارد عمل می‌شوند. (کیلن و اسمتانا،<sup>4</sup> 1389)

بلوم<sup>5</sup> (1980) طرفدار نقش محوری شفقت و همدردی در عمل اخلاقی است. از دید او عمل اخلاقی برخاسته از عواطف نودوستانه و خیرخواهانه است؛ به این معنی که با افزایش نودوستی، بر میزان رفتار اخلاقی افزوده می‌شود. پس نودوستی در مقابل خودخواهی و نفع شخصی قرار می‌گیرد که مسیر راست‌گرداری را هموارتر می‌کند. در مقابل، انسان فطرتاً منفعت‌طلب و از زیان و ضرر گریزان است؛ گاهی به خاطر علاقه شدید به مال و جاه مقام و خود، زبان به دروغ می‌گشاید و از رفتارهای غیر اخلاقی برای تأمین مقصود خود کمک می‌گیرد. بارها

1. Korman

2. Batson

3. Damon

4. Killen &amp; Smetana

5. Blum

مدیران در مصاحبه‌ها به این نکته اذعان داشتند؛ به طور نمونه: «... نمی‌دانم چرا این روزها هر کسی تنها به فکر خویش است و بی‌پروا تلاش می‌کند منافع فردی و شخصی‌اش را بر منافع جمعی و ملی ترجیح دهد؟! یعنی هدف بقای مدیریت خودشان است نه عملکرد برتر... هدایت فعالیتهای سازمان در جهت رسیدن به منافع شخصی...».

### سه) باورهای مذهبی اسلامی

عمل راست‌کرداری نوعی رفتار تلقی می‌شود که منشأ آن ارزشها و باورهای افراد است؛ بدین صورت که ارزشها و باورها موجب ایجاد نگرشهای خاص به مسائل و موقعیتهای شده و بر اساس آنها به رفتارهای اخلاقی دست می‌زند (بند و ندرای،<sup>1</sup> 2005). باورها و ارزشهای فردی مدیران که از آموزه‌های اسلامی - مذهبی نشئت گرفته، بر رفتارهای راست‌کردارانه تأثیر می‌گذارد. بدیهی است اگر افراد اعتقادات مذهبی و نظام ارزشی اسلامی و اخلاقی را در درون خود نهادینه کرده باشند، زمینه‌های کنترل درونی افراد در مقابله با شرایط چالشی برای رفتارهای راست‌کردارانه افزایش می‌یابد. در سراسر تعلیمات اسلام محمدی و علوی همواره بر راست‌کرداری، درستکاری، رعایت حقوق دیگران و رعایت اصول انسانی - اخلاقی تأکید شده است که پیش‌تر از آن بحث شد. گاهی عدم پابندی مدیران به اصول و ارزشهای اخلاقی جواب عکس می‌دهد؛ اظهارت برخی از مدیران به عنوان نمونه مبین این است: «او مدیری که پابند به اعتقادش نیست و هر روز رنگ عوض می‌کند اصلاً قابل اعتماد نیست و نمی‌توان از او انتظار صداقت و درستی داشت.» و «... وقتی این احساس که تحت نظر پیشرفته‌ترین و مجهزترین دستگاهها و ذره‌بینها (نظارت خدا) قرار داری نمی‌تونی با مردم دورو باشی، اگر ناراستی وجود دارد دلیلش نبود اعتقاد واقعی و قلبی است.».

### چهار) هوش اخلاقی مدیر

امروزه با وجود معماهای اخلاقی و مبهم بودن مرز میان کارهای درست و نادرست در سازمانها، نیاز به مدیرانی است که بتوانند اوضاع را به خوبی شناخته و کارهایشان را بر اساس ارزشهای اخلاقی درست اجرایی کنند؛ یعنی دارای سطح هوش اخلاقی بالایی باشند. بوربا<sup>2</sup> هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار در جهت صحیح تعریف می‌کند (بوربا، 2005: 23). از نظر لنینیک و کیل (2007) هوش اخلاقی دارای چهار اصل راست‌کرداری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش است؛ کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد به شیوه‌ای عمل می‌کند که با اصول و عقایدش سازگار باشد. در حقیقت؛ هوش اخلاقی به مثابه یک راهنما برای رفتار عمل می‌کند. افراد با هوش اخلاقی، همیشه کارهایشان را با اصول اخلاقی پیوند می‌زنند (رحیمی و دیگران، 1394) که این خود باعث افزایش رفتارهای راست‌کردارانه می‌شود. در گفته‌های مدیران اینگونه آمده است: «مدیر زیرک، تحت هر شرایطی به شیوه‌ای عمل می‌کند که با اصول و عقایدش سازگار باشد. برای او خط قرمزها برایش کاملاً واضح می‌باشد. او به این مسئله حساس است که ابتدا خطاها و نادرستها را بشناسد و تلاش کند از آنها دوری

1. Payne & Landry  
2. Borba

کند». و «... آیا در تکوین شخصیت افراد، اندیشه‌های سالم و درستی حاکم بوده. چقدر افراد استحکام شخصیتی دارند و تاب‌آوری اخلاقی افراد چقدر است...».

### پنج) اسوه‌های اخلاقی

وجود اسوه‌های اخلاقی در زندگی مدیران، عامل مؤثری است که باعث می‌شود مدیر تمام توان خود را به کار گیرد تا بتواند رفتارهای خود را با آنها همانندسازی کند. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی، مدیران با مشاهده یک رفتار اخلاقی نمونه و الگو، همچنین ملاحظه پیامد آن، به هویت‌سازی خود می‌پردازند، ارزشها و نگرش الگو را در خود درونی کرده و از رفتارهای الگو تقلید می‌کنند (بران و تریو، 2006). تروینو<sup>1</sup> و همکاران (2000) به داشتن اسوه‌های اخلاقی به عنوان پیشاینده مهم رهبری اخلاقی اشاره داشتند. در مطالعه دیگری ضمن اینکه یکسری ویژگی‌ها (مراقبت، شرافت، عدالت و رعایت استانداردهای بالای اخلاقی) را برای این رهبران برشمردند، تأیید کردند افرادی که در مسیر شغلی خود، مدیری به عنوان الگوی مثبت اخلاقی داشتند، با احتمال بیشتری به رهبران اخلاقی تبدیل شدند. (ویور، 2005<sup>2</sup>)

مدیران مصاحبه‌شونده در مورد راست‌کرداری به الگوهای خود اشاره و خصوصیات بسیاری را مانند: بخشش، انصاف، عدالت، رعایت استانداردهای بالای اخلاقی، پاسخگویی در برابر دیگران، فروتنی و ... را برای آنها مطرح کردند. یکی از مدیران بیان کرد: «اگر مقامات جامعه و سازمان در برخورد با منفعت، مصالح جمعی را بر منافع فردی مقدم بدانند، افراد به تقلید و به تبعیت از آنان همین گونه رفتار پیشه خواهند کرد و به عکس اگر ببینند مقامات عالیه فقط به فکر نفع شخصی هستند، آنان نیز برای استفاده از این خوان گسترده، منافع خویش را دغدغه ذهنی خود خواهند کرد». بر این اساس، وجود الگوهای رفتاری و شخصیت‌های فرهنگ‌ساز عامل کلیدی در تقویت راست‌کرداری است.

### شش) فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی دارای عناصر مفروضات، ارزشها، الگوها، عملیات و رفتارهاست که در آن اخلاق سازمانی جوهره اصلی فرهنگ سازمانی است (یو<sup>3</sup> و همکاران، 2004: 439). اهمیت فرهنگ در شکل دادن به رفتار مدیران و اتصال تعهد دورنی آن به حدی است که می‌تواند همانند یک سازمان غیر رسمی در افراد نوعی تعهد و احساس مسئولیت به وجود آورد. طبق نظرات مصاحبه‌شوندگان راست‌کرداری مدیران به دو عامل فرهنگی ذیل وابسته است.

**کدهای اخلاقی مشخص و تعریف شده:** اوضاع و شرایطی سازمانهای امروزی بعضاً به گونه‌ای است که مرز بین کارهای درست و خلاف از بین رفته است. باید یک بار دیگر کارهای خلاف و کارهای درست با کدهای اخلاقی مشخص و تعریف شود. به عنوان مثال، یک از مدیران بیان می‌کند: «در ایران صداقت در گفتار و رفتار

1. Trevino  
2. Weaver  
3. Liu

### فهم پدیده راست‌کرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن ♦ 305

خوب تعریف نشده مثلاً برخی دروغها، دروغ تلقی نمی‌شود مثلاً: امضای اضافه کاری کارمندانی که اضافه کار نکردند توسط مدیر به خاطر دفاع از کارمند، این دروغها عادی شده و قبضش شکسته شده». یا فرد دیگری مطرح می‌کند که: «آیا گفتن حقیقت به آن معناست که باید همه چیز را بگویید؟ به نظر من بستگی دارد...».

**فضای اخلاقی و مثبت سازمان:** جو مثبت و اخلاقی، خود اشاعه‌کننده راست‌کرداری است و بر عکس، در جو بی‌اخلاقی و بی‌اعتمادی حاکم بر سازمان، ناراستی رفتار در سازمان نهادینه می‌شود. در گفته‌های مدیران اینگونه آمده است: «ولین گام برای رواج دروغ‌گویی، شکسته شدن قیچ دروغ است. در جامعه‌ای که دروغ‌گویی نوعی زرنگی تلقی شود و مردم با شنیدن سخن دروغ لبخندی حاکی از سرور و شعف بر لبان خود ظاهر سازند طبعاً دروغ‌گویی رواج می‌یابد».

#### هفت (رهبری اصیل

طریقه و شیوه نگرشی که رهبر از قدرت و نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، باعث رفتارهای متفاوت مدیر می‌شود. در این مطالعه، شیوه رهبری اصیل به عنوان یکی از عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری مدیران توسط مصاحبه‌شوندگان اشاره شده است. رهبری اصیل، شرح آن دسته از رهبران است که به اصیل بودن از طریق «خودآگاهی، پذیرش خود و اعمال و روابط اصیل» دست پیدا می‌کنند؛ رهبرانی اصیل‌اند که باورها و ارزشهای اخلاقی اصیل داشته‌(بران و تربو،<sup>1</sup> 2006) و به طور مداوم در همه شرایط و در برابر اقتضانات محیطی یا فشار از دیگران بر اساس اینها عمل می‌کنند (گاردنر و همکاران، 2005). به بیان دیگر؛ در رهبری اصیل، رهبر شخصیت بسیار اخلاقی داشته، به خودشناسی رسیده، از بینش اخلاقی - ارزشی برخوردار بوده و مطمئن، خوش‌بین و امیدوار و از طرف دیگران قابل اعتماد و راست‌کردار است. (گاردنر<sup>2</sup> و همکاران، 2011)

در اظهارات برخی از پاسخگویان چنین بیان شده است: «این سبک مدیران (مدیران راست‌کردار) مسیر اخلاقی محکمی داشته که به طور مداوم بر اساس آنها عمل می‌کنند و این ارزشها برای همه آشکار و مشخص است. قصد و نیتی که از انجام اعمال و فعالیتها در سازمان دارند کاملاً برای همه آشکار و شفاف است... آنگه یک موقع مشکلی پیش بیاد سعی در قایم کردن و رنگ کردنش نمی‌کنه، بلکه به طور واضح اونو اعلام می‌کنه...»: «مدیر اگر آدم اخلاقی باشد، اصالت خود را به هیچ قیمتی عوض نمی‌کند در برابر اقتضانات خارجی یا فشار از دیگران تغییر موضع نمی‌دهند و به اصول اخلاقی خود پشت پا نمی‌زند».

1. Brown & Trevio  
2. Gardner

**(و) بحث و نتیجه گیری**

در راستای پاسخ به پرسش پژوهش درباره ماهیت و ابعاد راست‌کرداری مدیران در سازمانهای دولتی، دو مضمون صداقت رفتاری و رفتار اخلاقی به عنوان ابعاد اصلی راست‌کرداری مدیر یافته شدند که در پژوهشهای قبلی خارجی هم در مفاهیمی مثل: «توازن و سازگاری حرف و عمل مدیران» و «پیروی و تعهد به ارزشهای اخلاقی» آمده است؛ هر چند دانشمندان بر یک تعریف واحد توافق نداشته و برخی راست‌کرداری را فقط صداقت رفتاری می‌دانند (سایمون، 2002؛ بالاسکی و یامارونی، 2007) که در آن بعد اخلاقی نادیده گرفته شده و برخی (بکر، 1998؛ کریج و گاستافسون، 1998) بعد رفتار اخلاقی را هم بدان اضافه می‌کنند. علاوه بر اینها در یک مطالعه تطبیقی جامع در جوامع متفاوت (ایرلند، آمریکا، آلمان، اتریش، هنگ کنگ و چین) به بررسی درک مفهوم راست‌کرداری از دیدگاه مدیران پرداختند و مضمونهای: ارزشها/کدهای شخصی قوی، سازگاری رفتار با ارزشها، سازگاری حرف و عمل، صداقت، عدالت، احترام و مسئولیت‌پذیری به عنوان ابعاد راست‌کرداری در اکثر جوامع مشترک بودند. (مارتین، 2013)

در این پژوهش طبق نتایج حاصل از نظرات مصاحبه‌شوندگان، هر دو بعد با هم بیان‌کننده مفهوم راست‌کرداری مدیران است؛ مؤلفه «تلاش در جهت کسب رضای خدا» هم به عنوان مؤلفه منحصر به فرد فرهنگ اسلامی به راست‌کرداری اضافه شده است. کسی که قصد کرده به مقام رضای الهی برسد، در دل از مقدرات الهی راضی است و تمام تلاش خویش را به کار می‌گیرد تا اعمال و رفتار و گفتار خویش را نیز برای رضای خدا در راستای جامعه عمل پوشاندن به مؤلفه‌های راست‌کرداری انجام دهد. همچنین بررسی اجمالی آموزه‌های اسلام (قرآن، احادیث نبوی، نهج البلاغه و ادعیه‌های دینی) شاهد این مدعاست که راست‌کرداری از جمله خصیصه‌های الوالی انسانی بوده و در قالب سه مفهوم راست‌گفتاری، وفای به عهد و پیمان و اخلاق نیک، قابل استنباط است.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، عوامل شکل‌دهنده راست‌کرداری (شکل 1) استخراج شد که در آن، ویژگی‌های شخصیتی نوعدوستی و عزت نفس است، مدیرانی این ویژگی‌ها در آنها بارز است، در اعمال و رفتار خود پاینده اصول راست‌کرداری می‌باشند. نوعدوستی و هم‌حسی با دیگران، موجب تسهیل و ارتقای عمل اخلاقی می‌شود. نوعدوستی فرد را از خودمحوری و خودخواهی به سمت درک نیازهای دیگران سوق می‌دهد (هاشمی و همکاران، 1392). در مطالعات قبلی هم به نوعی به آنها اشاره شده است؛ دامون و بلوم در این باره اظهار می‌دارند که تمایلات نیکوکارانه، نوع دوستانه و خیرخواهانه، عاملی حیاتی در عمل اخلاقی است. طبق نظر استار (2004)، نوع شخصیت و رفتار شخصی افراد، سبب اصلی برای اخلاق کاربردی و حرفه‌ای است. محققان دیگر معتقدند که در نوعدوستی رهبران اخلاقی سازمان فقط زمانی واقعاً اثربخش‌اند که با نگرانی و توجه به دیگران برانگیخته شوند و اعمالشان بر مبنای معیار منفعت دیگران هدایت شود (کانانگو و مندونکا، 1996: 35). در مطالعه حاضر، منفعت‌طلبی شخصی

1. Martin

2. Kanungo &amp; Mendonca

مدیران باعث می‌شود اخلاق و راست‌کرداری کم‌رنگ‌تر و در مقابل، محبت و دلسوزی نسبت به افراد هموع، تقویت‌کننده راست‌کرداری باشد.

متغیر شخصیتی دیگر، عزت نفس است. مطابق برخی از پژوهشها، عزت نفس، محرک آدمی در اجرای برنامه‌های اخلاقی و وظیفه‌شناسی نسبت به دیگران است و خود یکی از بزرگ‌ترین فضایل و سجایای انسانی به شمار می‌رود (بنی و کمپوپولوس،<sup>1</sup> 2006). در یافته‌های به دست آمده این پژوهش هم افرادی که عزت نفس سازمانی دارند، نوعاً خود را مهم، معنی‌دار و ارزشمند می‌دانند و رفتارهای راست‌کردارانه و اخلاقی بیشتری از آنها سر می‌زند.

عامل مؤثر دیگری که بر رفتارهای راست‌کردارانه مدیر تأثیر می‌گذارد، اعتقادات و باورهای اصیل اسلامی است که مستند به قرآن و سخن پیشوایان معصوم (ع) بوده و مملو از عناصر مساعد و زمینه‌ساز کرامت انسانی و کنترل درونی برای توسعه اخلاقی و راست‌کرداری است. در برخی آیات و روایات، مضامینی وجود دارد که حاکی از اهمیت راست‌کرداری بوده و به راست‌کرداری امر شده است. هر جا در قرآن به ایمان اشاره شده، عمل صالح و درستکاری نیز به دنبال آن آمده و این نشانگر آن است که ایمان بدون عمل صالح ممکن نیست. بر اساس اعتقاد به خدا، بحث «قرب الهی» غایت اخلاق است و بر اساس ایمان به معاد، مسئله پاداش و عقاب اخروی هم در انگیزه انسان متدین به کارهای اخلاقی اهمیت دارد؛ زیرا در دین، تبعیت از اوامر و نواهی الهی واجب است و او خود را ملزم به رعایت آنها می‌داند. البته باید گفت کم نیستند کسانی (سکولارها) که برای راست‌گویی، درستکاری یا رفتار اخلاقی، نیازی به میانجی‌گری عقاید یا حتی ایمان دینی نمی‌بینند.

طبق اظهارات مدیران، رهبرانی که هوش اخلاقی بالایی دارند و کارهای‌شان را بر اساس ارزشها و اعتقادهای درست اجرایی می‌کنند، در نتیجه رفتار راست‌کرداری آنها هم بالاست. کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، به شیوه‌ای عمل می‌کند که با اصول و عقاید سازگار باشد. در حقیقت؛ هوش اخلاقی به مثابه راهنما برای رفتار عمل می‌کند؛ همین که افراد بدانند چه چیزی خوب و چه چیزی بد است، چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است، چه چیزی فضیلت و چه چیزی رذیلت است، به مقتضای دانسته‌های خود حتماً عمل می‌کنند.

وجود اسوه‌های اخلاقی در زندگی مدیران، عامل مؤثر دیگری است که باعث می‌شود مدیران رفتارهای راست‌کردارانه بیشتری داشته باشند. مطالعات ترونیو و همکاران (2000) و ویور (2005) به داشتن اسوه‌های رهبری اخلاقی به عنوان پیشایندهای مهم رهبری اخلاقی اشاره داشتند. در جامعه گذشته ما، رهبران ارزشمندی مثل امیرکبیر، دکتر مصدق، دکتر مصطفی چمران، شهید رجایی، امام خمینی (ره)، پرفسور حسینی و دهها مدیر ارزشمند دیگر وجود داشتند که اثر عشق و صداقت و خلوص عملشان، برای همیشه در نظر جامعه به نیکی ماندگار است. اما با این وجود، اکنون احساس می‌شود بی‌الگویی یکی از مشکلات مدیران در سازمانهای ماست.

فرهنگ سازمانی یکی دیگر از عوامل مهم در شکل دادن به رفتارها و ارزشهای مدیران است که می‌تواند با فراهم کردن فضای اخلاقی، مثبت و مبتنی بر اعتماد و کدهای اخلاقی تعریف شده در سازمان در بروز رفتارهای درستکارانه مدیران نقش داشته باشد. لوری (2012) نشان داد که صداقت رفتاری با فرهنگ سازمانی اخلاقی که به پاسخگویی و قابلیت بحث و گفتگو و مجازات‌پذیری ارزش می‌دهد، ارتباط دارد. همچنین کانان - ناراسیمان هم تأیید کرده که توازن بین فرهنگ و فضای شرکت، راست‌کرداری را حمایت می‌کند.

بر پایه یافته‌ها، راست‌کرداری به شیوه رهبری هم مرتبط است؛ به طوری که اتخاذ سبک رهبری مناسب همچون رهبری اصیل توسط مدیر یا انتخاب مدیران با سبک رهبری اصیل از سوی سازمان می‌تواند بنیان محکمی برای راست‌کرداری فراهم کند. در رهبری اصیل، رهبر شخصیت بسیار اخلاقی داشته، مطمئن، خوش‌بین و امیدوار و از طرف دیگران قابل اعتماد و راست‌کردار است. مطالعات تجربی متعاقب هم تأیید کرده‌اند که راست‌کرداری به رفتار رهبری تحول‌گرا (بری و پراکتر-تاسون،<sup>1</sup> 2002) و رفتارهای رهبری اصیل (لوری و همکاران،<sup>2</sup> 2012) و کاریزما (پالانسی و یامارونی، 2007) مربوط است.

پژوهش حاضر ضمن تشریح مفهوم راست‌کرداری مدیران و عوامل شکل‌دهنده آن در سازمانهای دولتی ایران، با ارائه مدل به روشن کردن بیشتر این پدیده کمک کرد. پژوهشهای آتی هم می‌توانند به بررسی عمیق‌تر هر یک از عوامل شکل‌دهنده به طور جداگانه بپردازند. ضمن اینکه مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند با یک مطالعه کمی و وسیع مورد بررسی و تأیید یا اصلاح قرار بگیرد. کشف راهکارهای عملی برای پرورش و بهبود راست‌کرداری مدیران، از دیگر عنوانهای پژوهشی می‌تواند باشد.

1. Parry & Proctor-Thomson  
2. Leroy, Palanski, & Simons



## منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی (1382). موعود اسلام.
- حرّ عاملی، محمد بن حسن (1384). *وسائل الشیعه*. قم: نشر اسلامی.
- دانایی‌فرد، حسن و سید مجتبی امامی (1386). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد». *اندیشه مدیریت*، سال اول، ش 101: 6-26.
- دهخدا، علی‌اکبر (1377). *لغتنامه*. تهران: دانشگاه تهران، چ دوم.
- رحیمی، حمید؛ سید احمد مدنی و آسیه محمدیان (1394). «بررسی رابطه بین هوش اخلاقی و سرمایه اجتماعی با مسئولیت‌پذیری دانشجویان مورد مطالعه: دانشگاه کاشان». *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، سال پنجم، ش 1 (14).
- کیلن، ملانی و جودیت اسمتانا (1389). *رشد اخلاقی*. ترجمه محمدرضا جهانگیرزاده، علیرضا شیخ شاعی و رحیم راستی تبار. تهران: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
- مجلسی، محمدباقر (1362). *بحارالانوار*، ج 71. بیروت: مؤسسه‌الوفاء، چ دوم.
- هاشمی، تورج؛ الناز آرین پور و نعیمه ماشینی عباسی (1392). «بررسی نقش جهت‌گیری اجتماعی بر رفتار اخلاقی با توجه به نقش میانجی نועدوستی». *پژوهشهای روان‌شناسی اجتماعی*. دوره سوم، ش 9.
- همتی نوعدوست گیلانی، مهناز؛ محمدصادق حسن‌زاده، و فاطمه منزوی (1394). «بررسی رابطه معنویت در محیط کار و عزت نفس سازمانی». *مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، ش 1 (پیاپی 12): 51-74.
- **The Holy Quran**
- Batson, C.D. (1998). **Altruism and Prosocial Behavior**. New York: McGraw-Hill Companies.
- 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: 154-161.
- Beebe, J. & D.H. Rosen (2005). **Integrity in Depth**. Texas A&M University Press.
- Benetti, Celeste & Nicolas Kambouropoulos (2006). “**Affect-Regulated Indirect Effects of Trait Anxiety and Trait Resilience on Self-Esteem**”. *Personality and Individual Differences*, 41(2): 341-352.
- Blum, L.A. (1980). **Friendship, Altruism, and Morality**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Borba, M. (2005). **The Step-by-Step Plan to Building Moral Intelligence, Nurtuing Kids Heart & Souls**, National Educator Award, National Council of Self-Esteem. Jossey-Bass.
- Brown, M.E. & L.K. Trevio (2006). “**Ethical Leadership: A Review and Future Directions**”. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.

- Craig, S. Bartholomew & Sigrid B. Gustafson (1998). "Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity". *The Leadership Quarterly*, 9(2): 127-145.
- Danaeefard, H. & S.M. Imami (2007). "Qualitative Research Strategies: Contemplation on Grounded Theory". *Management Thought*, 3(101): 6-26. (In Persian)
- Dehkhoda, A. (1998). **Dictionary**. Publishing and Printing Institute of Tehran University, Second Edition.
- Duggar, Jan Warrn (2009). "The Role of Integrity in Individual and Effective Corporate Leadership". *Journal of Academic and Business Ethics*, 3(Special section p1)
- Dunn, Craig P. (2009). "Integrity Matters". *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2).
- Furrow, D. (2005). **Ethics: Key Concepts in Philosophy**. New York: Continuum.
- Gardner, W.L.; B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May & F. Walumbwa (2005). "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development". *The Leadership Quarterly*, 16: 243-272.
- Gardner, W.L.; Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis & Matthew P. Dickens (2011). "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda". *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1120-1145.
- Graham, J.L. (2001). "Does Integrity Require Moral Goodness?". *Ratio*. XIV, 14(3): 234-25.
- Hashemi, T.; E. Arian Poor & N. Mashynch Abbasi (2013). "The role of Social Orientation on Ethical Behavior and the Mediation Role of Altruism". *The Study of Social Psychology*, 3(9).
- Hemmati Noa'dost Gilani, M.; M.S. Hassanzadeh & F. Monzavi (2015). "The Relationship between Spirituality in the Workplace and Self-Esteem Organization". *Organizational Behavior Studies*, 4, 1, (12): 74-51.
- Hurr Ameli, Mohammed bin Hassan (2005). **Vasaool-Shia. Qom**. The Institute of Islamic Publishing.
- **Integrity** [American Heritage] (n.d.) Retrieved from <http://www.wordnik.com/words/integrity>, 10/05/2015.
- Kannan-Narasimhan, R. & B.S. Lawrence (2012). "Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes". *Journal of Business Ethics*, 111: 165-178.
- Kanungo, R.N. & M. Mendonca (1996). **Ethical Dimensions in Leadership**. Beverly Hills, CA: Sage.
- Killen, M. & J. Smetana (2010). **Moral Development**. Translated by M. Jahangirzadeh, A.R. SheikhShoae & R. Rastitabar. Tehran: Islamic Sciences and Culture Research Center.
- Lennick, D. & F. Kiel (2007). **Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Leroy, H.; M. Palanski & T. Simons (2012). "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance". *Journal of Business Ethics*, 107(3): 255-264.

- Liu, Anita; Fellows Richard & Ng Jess (2004). “**Surveyors Perspectives on ethics in organizational Culture**”. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11, No. 6: 438-449.
- Majlisi, M.B (1983). **Bihar al-Anwar**. Beirut: Enforceable Institute, Second Edition, Vol. 71.
- Martin, G.S.; M.A. Keating, C.J. Resick, E. Szabo, H.K. Kwan & C. Peng (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.; T.C. Darnold, M. Priesemuth & C.P. Dunn (2012). “**Toward the Measurement of Perceived Leader Integrity: Introducing a Multidimensional Approach**”. *Journal of Change Management*, 12(4): 383-398.
- Moorman, Robert H.; Todd C. Darnold & Manuela Priesemuth (2013). “**Perceived Leader Integrity: Supporting the Construct Validity and Utility of a Multi-Dimensional Measure in Two Samples**”. *The Leadership Quarterly*, 24: 427-44.
- Nahjol Balaqeh. Trans. M. Dashti (2003). Mo'ood Islam publishers.
- O'Reilly, K.; D. Paper & S. Marx (2012). “**Demystifying Grounded Theory for Business Research**”. *Organizational Research Methods*, 15: 247-262.
- Othman, R.; N. Omar, A. Azam, S. Ibrahim, W.A. Farouq, N. Rustam & N.A. Aris (2014). “**Influence of Job Satisfaction and Codes of Ethics on Integrity among Police Officers**”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145(0): 266-276.
- Palanski, M.E. & F.J. Yammarino (2007). “**Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion**”. *European Management Journal*, 25: 171-184.
- Palanski, M.E. & F.J. Yammarino (2009). “**Integrity and Leadership: A Multi-Level Conceptual Framework**”. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 405-420.
- Parry, K.W. & S.B. Proctor-Thomson (2002). “**Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings**”. *Journal of Business Ethics*, 35(2): 75-96.
- Payne, D & B. Landry (2005). “**Similarities in Business and IT Professional Ethics: the Need for and Development of a Comprehensive Code of Ethic**”. *Journal of Business Ethic*, N. 62: 73-85.
- Rahimi, H.; Syed Ahmed Rahimi & Asiya Mohammedan (2015). “**The Relationship between Moral Intelligence and Social Capital with Accountability Subjects: University of Kashan**”. *Culture at the Islamic University*, 14, year 5, Issue 1.
- Robbins S, J.T. (2007). **Organizational Behavior** (12 ed.): NJ: Prentice Hall.
- Schindler P. & C. Thomas (1993). “**The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace**”. *Psychological Reports*, 73: 563-573.
- Simons, T. (2002). “**Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus**”. *Organization Science*, 13: 18-35.
- Simons, T.; E.C. Tomlinson & H. Leroy (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 Organ Manag*, 18(6): 415-434.

- Strauss, A. & J. Corbin (1998). **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques** (2 ed.): Thousand Oaks, CA: Sage.
- Transparency International Iran (2015). “**Croptution Report**”. Retrieved from <https://www.transparency.org/cpi2014/results>. 10/04/2015.
- Treviño, L.K.; L.P. Hartman & M. Brown (2000). “**Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**”. *California Management Review*, 42: 128–142.
- Weaver, G.R.; L.K. Treviño & B. Agle (2005). “**Somebody I Look Up To: Ethical Role Models in Organizations**”. *Organizational Dynamics*, 34: 313-330.
- Webster's (1828) **Dictionary Integrity**. Retrieved from: <http://1828.mshaffer.com/d/search/word,integrity>. 15/04/2015.
- Yukl, G.A. & D.D. Van Fleet (1992). “**Theory and Research on Leadership in Organizations**”. In: M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (3): 147-197.



Archive of SID