

## رابطه‌ی صداقت رفتاری با اثربخشی رهبران در سازمان‌ها

دکتر محسن علیزاده‌ثانی\*، دکتر مهرداد مدهوشی، لیلا محبی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران

(تاریخ دریافت: ۹۲/۴/۴، تاریخ پذیرش: ۹۲/۹/۹)

### چکیده

زمینه: مرور ادبیات مدیریت و سبک‌های رهبری، پژوهشگران را به این نتیجه رسانده که؛ پایداری به ارزش‌های اخلاقی، مشخصه رهبرانی با اثربخشی بالا است. این رهبران از طریق رفتارهای اخلاقی با کارکنان خود، آنها را ترغیب به بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی می‌کنند. یکی از این رفتارهای اخلاقی صداقت است که اغلب با اصطلاحاتی مانند اخلاقیات، درستکاری و وفاداری همپوشانی دارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه‌ی صداقت رفتاری رهبر با اثربخشی رهبری از نگرش کارکنان به اجرا درآمد.

روش: روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری، کارکنان بانک کشاورزی استان مازندران بوده که در سال ۹۱ به خدمت اشتغال داشتند (۶۳۹ کارمند) که از بین آنها ۲۹۴ نفر، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای عملیاتی کردن متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های صداقت رفتاری و اثربخشی رهبری استفاده شد. جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های این تحقیق نشان داد: بین صداقت رفتاری رهبر و اثربخشی رهبری از دیدگاه کارکنان رابطه‌ی مستقیم و معناداری با ضریب همبستگی ۰/۸۳ وجود دارد.

نتیجه‌گیری: رهبران و مدیران در سازمان‌ها باید نقش صداقت رفتاری شان در حمایت و تحقق اهداف سازمانی توسط کارکنان را مدنظر داشته باشند.

کلید واژگان: صداقت رفتاری، اثربخشی، رهبری

### سراغاز

جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد. ظهور برخی افراد به عنوان رهبر و عوامل تعیین‌کننده‌ی روش عمل و رفتار رهبر، موضوعات مهم دیگری است که مورد بررسی قرار گرفته، اما، موضوع برجسته‌تر و مهم‌تر، اثربخشی رهبری بوده است. از این رو، رهبری به‌عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر

مبحث رهبری از دیرباز مورد مطالعه بوده، اما پژوهش‌های علمی درباره‌ی رهبری از قرن بیستم آغاز گردید و محور اصلی بیشتر پژوهش‌ها، عوامل تعیین‌کننده‌ی اثربخشی رهبری<sup>۱</sup> بوده است. دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند براساس چه ویژگی، توانایی و رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه

\* نویسنده مسؤل: نشانی الکترونیکی: Alizadehsani@umz.ac.ir

است (۱۱ و ۱۲). با وجود این که، دربارهٔ صداقت نظریه‌ای واحد وجود ندارد، ولی به عنوان یک متغیر مستقل برای رهبری، و به عنوان مشخصهٔ رهبران خوب بدان اشاره می‌شود. به طور کلی، صداقت در نظریهٔ رهبری، به رهبری اصیل و رهبری با جاذبه اخلاقی یا اجتماعی مربوط بوده است (۱۳-۱۷). پژوهش‌ها نشان دادند: هنگامی که پیروان از رهبرشان راضی باشند احتمال بیشتری دارد که نسبت به تحقق اهداف گروه و سازمان، انگیزش و تعهد بیشتری داشته باشند (۱۸). علاوه بر نظریه، برخی از پژوهش‌های تجربی نیز جنبه‌های صداقت را به رهبری مرتبط ساخته‌اند. پژوهشگران دریافته‌اند که: رهبران اثربخش، ثبات و سازگاری بالایی بین گفتار و عملکرد خود دارند (۱۹). محققان و صاحب‌نظران دریافتند که: صداقت رفتاری مدیر به طور مثبتی با سودآوری مرتبط است (۲۰). آنها نشان دادند: صداقت رفتاری بالای مدیران به‌طور مثبتی مربوط به رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان است (۲۱). بنابراین، صداقت در رهبری باعث افزایش اهمیت کسب و کار در سازمان‌ها می‌شود. مطالعه‌های رهبری و صداقت نشان داده‌اند: صداقت بیشتر از گفتار، تطبیق اعمال با گفتار است، و به تعهد شخصی مربوط می‌شود (۲۲). محققان و صاحب‌نظران بر این امر اشاره دارند که: صداقت چندجانبه است و در موارد محدودی برای بهبود درک ما از رفتارهایی که صداقت را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود (۲۳). همچنین، صداقت به همراه توانایی و خیرخواهی در بسیاری از تعاریف اعتماد متداول است (۲۴).

در رابطه با تعریف و مفهوم سازی صداقت<sup>۲</sup> ابهام وجود داشته و توافقی در این زمینه برای معانی و کاربردهای آن وجود ندارد. در مطالعه تعاریف و پژوهش‌های مختلف در حوزهٔ صداقت چهار جنبهٔ رفتاری نمایان می‌شود: صداقت به عنوان: تطبیق گفتار و اعمال<sup>۳</sup>، صداقت به‌عنوان: ثبات در نامالیقات<sup>۴</sup>، صداقت به‌عنوان: روراست بودن با خود<sup>۵</sup> و صداقت به‌عنوان: رفتار اخلاقی<sup>۶</sup>.

جنبهٔ اول: صداقت به‌عنوان: مفهوم تطبیق گفتار و اعمال، جنبهٔ مهمی از صداقت است که به رفتار اجتماعی توجه دارد. در مورد جنبه دوم، صداقت به‌عنوان: ثبات در نامالیقات، محقق و صاحب‌نظری نشان داده است: افراد دارای صداقت

سازمان‌ها مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. چرا که، از وظایف کلیدی و مهم مدیریت به حساب می‌آید و سایر اجزاء مدیریت نیز، باید توسط مدیران و رهبران و در پرتو فکر، کار، ابداع و ابتکار آنان شکل گیرند و پیاده شوند (۱). امروزه، درک نظریهٔ رهبری مهم است، چرا که سازمان‌ها با محیط بسیار پیچیده داخلی و خارجی روبرو هستند. از این رو، این نکته مهم است که بپذیریم: سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی بهینه، به رهبری و مدیریت نیرومند نیاز دارند (۲). جهان پویای امروز، به رهبرانی نیازمند است تا وضع موجود را به معارضة بطلبند، چشم‌اندازهایی برای آینده خلق کنند و اعضای سازمان را برای دستیابی به آن چشم‌اندازها الهام بخشند (۳).

تعدادی از نظریه‌های رهبری اخلاقی براهمیت جنبه‌های معنوی یا اخلاقی دربارهٔ ویژگی‌های رهبر تأکید دارند، که در طول دورهٔ رهبری آشکار می‌شوند. همچون: صداقت شخصی رهبری معتبر، رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگذار، رهبری معنوی و روحانی، رهبری تحول‌آفرین و رهبری الهام‌بخش (۴ و ۵).

هرچند، با وجود تفاوت در مفهوم‌سازی‌ها، این نظریه‌ها حداقل دو ویژگی را به اشتراک می‌گذارند: یکی از سازه‌های اصلی آنها، بُعد صداقت است (۸ - ۶).

شیوه‌های این ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری، از جمله صداقت باید منجر به عملکرد بالاتر برای سازمان و نیز خروجی‌های مثبت (رضایت، عملکرد، رشد) برای کارکنان شود (۵).

بحث دربارهٔ ارزش‌های اخلاقی باعث افزایش روحیه کارگروهي، صداقت و صراحت در محیط کار و افزایش رضایت شغلی افراد می‌شود. نتایج بررسی در مورد اخلاق و رفتار مدیران در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد: تناسب رفتار مدیران با ارزش‌های اعتقادی، فرهنگی و اجتماعی جامعه مهمترین عامل اثربخشی آنان است (۹). شواهد تحقیقاتی نشان داده که: پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، مشخصهٔ رهبرانی با اثر بخشی بالا است (۱۰). برخی از نظریه پردازان رهبری اشاره می‌کنند: صداقت مولفهٔ اصلی رهبری

یافته است. اولین ابزارسنجش صداقت، مقیاس صداقت درک شده رهبر<sup>۱</sup> (PLIS)، دومین ابزار سنجش صداقت، مقیاس صداقت رفتاری<sup>۲</sup> (BI) (۲۸ و ۲۹). مقیاس صداقت رفتاری درباره رفتار رهبر تعیین شده است، ولی با توجه به رفتار سایرین تطبیق می‌یابد، و برای سنجش ادراک پیروان از درجه تطبیق بین گفتار و اعمال رهبر، به ویژه برای سنجش سازگاری و ثبات ارزش‌های واقعی و حمایت شده رهبر و ثبات و سازگاری رهبر در حفظ تعهداتش، طراحی شده است.

پژوهشگران، به طور معمول، پدیده رهبری را مطابق با نظر شخصی خود و از آن جنبه که بیش از همه، مورد توجه آنان است، تعریف می‌کنند (۳۰). صاحب‌نظری، پس از بررسی جامع ادبیات رهبری به این نتیجه رسید: «به تقریب، تعداد تعاریف رهبری به تعداد افرادی است که تلاش کرده‌اند این مفهوم را تعریف کنند» (۳۱). رهبری را در قالب ویژگی‌های فردی، رفتار، نفوذ بر افراد، الگوهای تعاملی، ارتباطات نقش، اشتغال جایگاه مدیریتی و تصور دیگران در مورد قانونی بودن تأثیر و نفوذ رهبر تعریف کرده‌اند (۳۰).

به‌طور معمول، رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که یک شخص یا بیشتر بر یک پیرو یا بیشتر، آن‌چه را که باید انجام شود، تبیین می‌کند و برای به انجام رساندن اهداف مجموعه، انگیزه و ابزارهایی را ارائه می‌دهد (۳۲). به عبارت ساده، رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این رو، رهبری در مفهوم سازمان به‌عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نیست، بلکه، یکی از وظایف عمده و اصلی به شمار می‌آید و هر مدیری، علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی سازماندهی، و کنترل، باید هدایت افراد سازمان را نیز عهده‌دار شود. بنابراین، مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد (۳۳). همانند تعریف رهبری، مفهوم اثربخشی رهبر هم بین نویسندگان متفاوت است. بسیاری از پژوهشگران، اثربخشی رهبری را در قالب نتایج اقدام‌های رهبر نسبت به پیروان و دیگر افراد برخوردار در سازمان ارزشیابی می‌کنند. با

وقتی با نامالیقات یا وسوسه و چالش روبرو می‌شوند ثابت قدم می‌مانند، یعنی دارای ثبات رفتاری هستند (۲۴). جنبه سوم: صداقت به‌عنوان؛ روراست بودن با خود، مربوط به عمل کردن بر طبق آگاهی خود فرد است. محققان و صاحب‌نظران بیان می‌کنند: این جنبه از صداقت مربوط به مفهوم روانشناسی اصالت است که در آن افراد دارای تجربه‌های فردی و عملکرد خاص خود هستند (۱۵). جنبه چهارم: صداقت به‌عنوان؛ رفتار اخلاقی، بسیاری از نویسندگان صداقت را به مفهوم‌سازی کلی اصول اخلاقی از جنبه‌های مختلف مرتبط ساخته‌اند. همچنین، در متون، صداقت - اصطلاح‌های اخلاقی / اخلاقیات به لحاظ اجتماعی و اصول اخلاقی / اخلاقیات به‌طور کلی - به عملکردهایی اشاره می‌کند که مطابق رفتار قابل قبول هستند. محققان و صاحب‌نظران بیان کرده‌اند: صداقت اخلاقی<sup>۳</sup>، «عمل بر طبق اصول اخلاقی، به‌عنوان هدفی غایی» است (۲۵).

همچنین، صداقت در منابع دینی، ضد دروغگویی و به معنای راستگویی است. خداوند می‌فرماید: «یاایهاالذین امنوا! اتقواالله وكونوا مع الصادقین» (توبه، ۱۱۹) یعنی «ای کسانی که ایمان آورده‌اید از (نافرمانی) خدا پرهیز کنید و با راستگویان باشید.» از امام محمد باقر (ع) و امام جعفر صادق (ع) روایت است که: «به درستی که مرد به واسطه راستگویی به مرتبه صدیقان می‌رسد». حضرت صادق (ع) نیز فرمودند که: «به رکوع و سجود طولانی کسی نگاه نکنید زیرا ممکن است که به این کار معتاد شده باشد، و نتواند این کار را ترک نماید. بلکه به صدق کلام و امانتداری او نگاه کنید، و به این دو صفت، خوبی او را دریابید» (۲۶).

به همان نسبت که جامعه علمی با فقدان نظریه صداقت مواجه است، برای سنجش آن نیز باعدم ابزار روبرو است. ابزارهایی که وجود دارند، به سنجش ساختارهای مختلف در حیطه صداقت منتهی می‌گردند. بیشتر سنجش‌های صداقت در حیطه روانشناسی رخ داده است، ولی آزمون‌هایی وجود دارند، که برای ارزیابی صداقت کارکنان به کار می‌روند، یا احتمال حرکت پنهانی کارمند از کارفرمایش را پیش‌بینی می‌کنند (۲۷). در حیطه رهبری، دو ابزار اصلی برای اندازه‌گیری صداقت توسعه

او احترام خواهند گذاشت، وی را تحسین خواهند کرد و نسبت به او اطمینان بیشتری خواهند داشت و همین‌طور، احتمال بیشتری خواهد داشت که ایده‌های جدید را بپذیرند و ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های خود را در جهت مثبت تغییر دهند (۳۷). نگرش پیروان<sup>۱</sup> نسبت به رهبر، شاخصی برای تشخیص اثربخشی رهبر است. رهبر تا چه اندازه نیازها و انتظارات آنان را ارضا می‌کند؟ آیا پیروان، رهبرشان را دوست دارند، به او احترام می‌گذارند و از او تمجید می‌کنند؟ آیا پیروان برای انجام تقاضاهای رهبر با قوت مشارکت می‌کنند یا این که مقاومت خواهند کرد و تقاضاهایش را نادیده گرفته یا او را متزلزل می‌نمایند. بنابراین، هنگامی که نگرش پیروان نسبت به رهبر مثبت باشد و پیروان دریابند که رهبر به قول‌هایی که به آنها می‌دهد عمل می‌نماید و بین اعمال و گفتارشان مطابقت وجود دارد و رهبر دارای ثبات رفتاری است و بین نیت و رفتارشان یکپارچگی وجود دارد و نسبت به خود روراست است، بدین نتیجه می‌رسند که رهبرشان دارای صداقت رفتاری است، بنابراین از وی تبعیت می‌کنند و در جهت تحقق اهداف سازمان گام برمی‌دارند که این امر باعث می‌شود عملکرد و بهره‌وری سازمان افزایش یابد. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت: صداقت رفتاری رهبر باعث اثربخشی رهبر در سازمان می‌شود.

محققان و صاحب‌نظران با بررسی مدل‌های رهبری اثربخش به شناسایی، عملیاتی‌سازی اجزای رفتاری رهبری اثربخش پرداخته‌اند. از میان این مدل‌ها، به دو مدل کوزس و پوسنر هم در محیط آموزشی و هم اجرایی با دیده‌ی احترام نگریسته و در بسیاری از محیط‌های سازمانی به‌طور گسترده به کار گرفته شده‌اند (۳۲). همچنین، بر اساس یک بازنگری مستقل از ابزار این دو مدل، شواهد جالبی در تأیید روایی و پایایی این ابزار (LPI) ذکر شده است (۱۲). بر اساس گفته‌ی آنها رهبران در بهترین حالت خود:

راه را نشان داده و الگودهی می‌کنند؛ مجموعه رفتارهای اثرگذار را با مثال‌هایی برای رفتار با دیگران شرح می‌دهند برای پیگیری و تحقق اهداف، با دیگران با احترام رفتار می‌کنند و رفتارشان مطابق آن چیزی است که به دیگران توصیه می‌کنند.

این حال، نتایج بسیار متفاوتی به دست آمده است. عملکرد و رشد گروه یا سازمان رهبر، آمادگی برای رویارویی با چالش‌ها یا بحران‌ها، رضایت پیروان از رهبر، تعهد پیرو نسبت به اهداف گروه، سلامت روانی و رشد پیروان، ابقای وجهه عالی رهبر در گروه و پیشرفت رهبر به مناصب بالاتری از اقتدار در سازمان، از جمله این نتایج است (۳۰). اثربخشی رهبری، بر فرایند گروهی با رهبر به عنوان عنصر هدایتگر اصلی است. همان‌طور که صاحب‌نظری در چند دهه قبل گفته است: «اثربخشی، تحقق اهداف از پیش تعیین شده عمل همکارانه است» (۳۴). اثربخشی در ابتدا به نفع بستگی دارد، اما، در مرحله بعد سوالاتی پیرامون چگونگی آن وجود دارد مانند این که: کارها چگونه انجام می‌شوند تا به نتیجه برسند. رویکرد تبدیلی اثربخشی رهبری، بر رابطه رهبر/ پیرو در دو حوزه عمده تأکید می‌کند: اول، پاسخ‌دهی گروه. در تحقق نتایج ویژه و دوم تضمین اهدافی که بیشترین توجه ممکن را به اعضای گروه معطوف می‌کنند. اثربخشی بستگی به شیوه انجام کارها برای دستیابی به نتایج مطلوب گروه و همچنین خود نتایج دارد. اثربخشی رهبری؛ یعنی استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی تا حد ممکن. این مقوله، بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار یا حتی مشابه آن است، اما، بر مسائل دیگری تمرکز دارد. محقق و صاحب‌نظری چنین می‌گوید: «رهبران اثربخش برخلاف رهبران غیر اثربخش، زبردستان خود را در جریان آن چه از آنها انتظار می‌رود، قرار می‌دهند، آنان را از روند تغییرات مطلع می‌سازند، دلایل تصمیم‌گیری را توضیح می‌دهند و نظر آنها را قبل از اتخاذ یک طرح جدید جویا می‌شوند». در همین راستا، وی بیان می‌کند: «اثربخش‌ترین رهبران، درجه سازگاری و انعطاف‌پذیری بیشتری از خود بروز می‌دهند که آنها را قادر می‌سازد رفتار خود را با تقاضاهای در حال تغییر و متناقض سازش دهند» (۳۱).

محققان و صاحب‌نظران استدلال کردند: رهبران می‌توانند تأثیر بسیار زیادی روی فرایند اصولی عملیات درون گروهی داشته باشند که این تأثیر ناشی از برتری آنان (رهبران) به عنوان نمونه‌های نقش، تأثیرات اطلاعاتی‌شان، توانایی آنان در توزیع پاداش یا اجرای تنبیه‌ها است (۳۵ و ۳۶). پژوهشگران بیان کرده‌اند: هنگامی که پیروان، رهبر خود را اثرگذار درک کنند به

## روش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان شعبه‌های بانک کشاورزی استان مازندران در سال ۹۱ تشکیل داده‌اند که تعداد کل کارکنان این شعب در دوره زمانی مورد نظر ۶۲۹ نفر بودند. از میان جامعه مورد نظر، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، ۲۹۴ نفر به عنوان گروه نمونه پژوهش انتخاب شدند. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه در مورد سن، جنس، تأهل، تحصیلات و تجربه کاری در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

درصد	تعداد پاسخگوان	سطوح متغیر	متغیرهای جمعیت‌شناختی
۸۱	۲۳۸	مرد	جنسیت
۱۹	۵۶	زن	
۰	۰	بی پاسخ	
۸۹/۸	۲۶۴	متاهل	تاهل
۷/۸	۲۳	مجرد	
۲/۴	۷	بی پاسخ	
۱/۷	۵	کمتر از ۲۵ سال	سن
۱۳/۶	۴۰	۲۵-۳۰	
۳۰/۶	۹۰	۳۰-۳۵	
۲۱/۱	۶۲	۳۵-۴۰	
۱۲/۲	۳۶	۴۰-۴۵	
۱۲/۶	۳۷	۴۵-۵۰	
۷/۵	۲۲	بیشتر از ۵۰ سال	
۰/۷	۲	بی پاسخ	
۳۳/۳	۹۶	کمتر از لیسانس	تحصیلات
۵۶/۱	۱۶۵	لیسانس	
۹/۹	۲۹	فوق لیسانس	
۰	۰	دکتر	
۰	۰	بالتر از دکتر	
۰/۷	۲	بی پاسخ	
۱۲/۹	۳۸	کمتر از ۵ سال	تجربه کاری
۱۸/۴	۵۴	۵-۱۰	
۲۲/۷	۶۷	۱۰-۱۵	
۲۰/۱	۵۹	۱۵-۲۰	
۱۴/۳	۴۲	۲۰-۲۵	
۹/۲	۲۷	بیشتر از ۲۵ سال	
۲/۴	۷	بی پاسخ	

یک چشم‌انداز مشترک را الهام می‌دهند؛ توضیح می‌دهند که چگونه با مشارکت کارکنان در امور سازمانی، اهداف سازمانی تحقق خواهند یافت، از این‌رو، از آن‌ها برای همکاری، تحقق اهداف و ترسیم تصویر کاملی از آینده ایده‌آل دعوت می‌کنند. فرایند را به چالش می‌کشند؛ ریسک می‌کنند، راه و روش‌های جدید و بهتری را برای به انجام رساندن اهداف کشف می‌کنند. شکست‌هایی را که در نتیجه ریسک‌پذیری رخ می‌دهند، می‌پذیرند.

پیروان را جهت انجام وظایفشان توانمند می‌کنند؛ محیطی از اعتماد و احترام‌گذاری متقابل را برای پرورش همکاری و کار تیمی ایجاد می‌کنند. برای افزایش همکاری میان پیروان تلاش کرده و از تصمیمات آنها حمایت می‌کنند.

قلب‌ها را تشویق و تقویت می‌کنند؛ همکاری و کمک دیگران را تشخیص می‌دهند، فضایی را ایجاد می‌کنند تا کارکنان به توانایی‌های خود اطمینان کنند. از کارکنانی که به ارزش‌های سازمان متعهد هستند و کارها را صحیح انجام می‌دهند، تجلیل می‌کنند.

بسیاری از پژوهشگران حوزه رهبری ویژگی‌های بیان شده را نشانگر اثربخشی رهبران دانسته‌اند (۳۸). بنابراین، پژوهش حاضر نیز در جهت بررسی رابطه صداقت و اثربخشی رهبری فرضیه‌های زیر را مطرح می‌کند:

فرضیه اصلی پژوهش: از دیدگاه کارکنان، صداقت رفتاری رهبر با اثربخشی رهبر رابطه معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۱: از دیدگاه کارکنان، صداقت رفتاری رهبر با الگودهی رهبر رابطه معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۲: از دیدگاه کارکنان، صداقت رفتاری رهبر با الهام بخشی رهبر به چشم‌انداز مشترک رابطه معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۳: از دیدگاه کارکنان، صداقت رفتاری رهبر با فرآیند چالشی رهبر رابطه معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۴: از دیدگاه کارکنان، صداقت رفتاری رهبر با توانایی رهبر در قادر ساختن پیروان به عمل رابطه معنی‌داری دارد.

فرضیه فرعی ۵: از دیدگاه کارکنان، صداقت رفتاری رهبر با تشویق و تقویت قلبی رهبر رابطه معنی‌داری دارد.

## یافته‌ها

آزمون فرضیه اصلی پژوهش: نتایج خروجی‌های آزمون رگرسیون خطی با توجه به سطح معناداری  $p < 0/01$  و مقدار  $B = ۸۱/۰$ ، بتا  $۰/۹۱$ ، و ضریب همبستگی  $۰/۸۳$  نشان می‌دهد: بین متغیر صداقت رفتاری و اثربخشی رهبر رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. از این رو، فرضیه اصلی تایید می‌شود. یعنی با افزایش صداقت رفتاری رهبر، اثربخشی رهبری افزایش می‌یابد.

آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش: در جدول ۲، نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان صداقت رفتاری و ابعاد اثربخشی رهبری ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده، بیشترین همبستگی بین صداقت رفتاری رهبر و الگوهای و کمترین همبستگی بین صداقت رفتاری رهبر و فرایند چالشی در کارکنان شعبه‌های بانک کشاورزی استان مازندران وجود دارد. مستقیم بودن این رابطه‌ها به این معنا است که؛ با افزایش سطح صداقت رفتاری رهبر، میزان اثربخشی رهبری افزایش می‌یابد و بالعکس. از این رو، با توجه به این نتایج، فرضیه‌های مبتنی بر رابطه مستقیم و معنی‌دار میان صداقت رفتاری و اثربخشی رهبری تأیید می‌گردد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها مشتمل بر دو پرسشنامه بود که سؤالات هر دو پرسشنامه در یک پرسشنامه تنظیم و تهیه شدند: پرسشنامه صداقت رفتاری: برای سنجش صداقت رفتاری از پرسشنامه ۸ سؤالی استفاده شده است (۲۹).

پرسشنامه اثربخشی شیوه‌های رهبری: برای سنجش اثربخشی رهبری از پرسشنامه ۳۰ سؤالی که دارای پنج بُعد: الگوهای<sup>۱۲</sup>، الهام بخشی<sup>۱۳</sup> به چشم انداز مشترک<sup>۱۴</sup>، فرایند چالشی<sup>۱۵</sup>، قادر ساختن پیروان به عمل، تشویق و تقویت قلبی<sup>۱۶</sup> است، استفاده شده است (۱۲).

نحوه پاسخگویی به کل پرسشنامه براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف=۱ تا کاملاً موافق=۵) تنظیم شد. این پرسشنامه‌ها به وسیله محققان و اندیشمندان هر دو حوزه مورد تایید و استفاده بوده اند که این امر بیانگر روایی محتوای این پرسشنامه‌ها می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه صداقت رفتاری  $۰/۹۰$  و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه اثربخشی رهبری  $۰/۹۷$  بدست آمد (۱۲ و ۲۹).

برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل، از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. با استفاده از جدول‌های فراوانی و نمودارهای ستونی، توصیفی از وضعیت شاخص‌های جمعیت شناختی و فرضیه‌های پژوهش ارائه گردید. سپس جهت بررسی این فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد. تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است.

جدول ۲: نتایج همبستگی صداقت رفتاری بر ابعاد اثربخشی رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	سطح معناداری
	الگو دهی <sup>۱۲</sup>	*.۸۸۳	.۰۰۰۰
	الهام بخشیدن <sup>۱۳</sup> به چشم انداز مشترک <sup>۱۴</sup>	*.۸۴۷	.۰۰۰۰
صداقت رفتاری	فرایند چالشی <sup>۱۵</sup>	*.۷۹۷	.۰۰۰۰
	قادر ساختن پیروان به عمل	*.۸۵۸	.۰۰۰۰
	تشویق و تقویت قلبی <sup>۱۶</sup>	*.۸۷۵	.۰۰۰۰

\* سطح اطمینان ۰/۹۹

## بحث

دیگر که به بررسی رابطه بین ویژگی‌های رهبر پرداخته‌اند، همسو است (۴۰ - ۴۲).

از محدودیت‌های تحقیق حاضر این است که؛ فقط جنبه رفتاری صداقت را مورد توجه قرار داده است. از این رو، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی با عملیاتی ساختن و سنجش سایر ابعاد صداقت در تکمیل و افزایش قابلیت اعتماد به نتایج پژوهش حاضر یاری رسانند. همچنین، در سنجش اثربخشی رهبر فقط از ادراک کارکنان بهره گرفته شده است. اما، می‌توان با جمع آوری داده‌های واقعی و عینی از عملکرد رهبران و مدیران، اعتبار نتایج پژوهش حاضر را مورد بررسی و چالش قرار داد.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد که صداقت رفتاری رهبر با اثربخشی رهبری از نگرش کارکنان رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. از این رو، رهبران و مدیران در سازمان‌ها باید نقش صداقت رفتاری را مورد توجه قرار داده و با تأکید بر صداقت رفتاری بر نگرش پیروان و کارکنان تأثیر مثبت بگذارند. اثربخشی رهبری از مهمترین عناصری است که برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده رهبر و مدیر ضروری است. هنگامی که بین گفتار و اعمال رهبر یا مدیر مطابقت وجود دارد یعنی آنچه را که رهبر یا مدیر می‌گوید بدان عمل می‌کند و بین نیت و رفتارش یکپارچگی وجود داشته باشد موجب اعتماد در پیروان و کارکنان می‌شود و آنان با میل و رغبت از فرامین رهبر و مدیر پیروی می‌کنند. بنابراین رهبران و مدیران سازمانی برای اثربخشی بیشتر باید به صداقت رفتاری اهمیت داده و آن را در رفتار و اعمال خود پیاده نمایند تا از این طریق بتوانند از حمایت بیشتری برخوردار بوده و اهداف سازمانی را تحقق بخشند و موفق تر از همیشه عمل نمایند.

## سپاسگزاری

از مدیریت محترم بانک کشاورزی استان مازندران، رؤسا و کارکنان محترم شعب که در اجرای این پژوهش، محققان را یاری نموده‌اند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد: بیشترین همبستگی بین صداقت رفتاری رهبر و الگودهی رهبر است. یعنی اینکه، رهبر با مجموعه رفتارهای خود مانند: ثبات رفتاری، پایبند بودن به تعهدات و روراست بودن با خود در ارائه دادن الگو و نشان دادن راه درست به پیروان بیشترین تأثیر را دارد. همبستگی بین صداقت رفتاری رهبر و تشویق و تقویت قلبی در درجه دوم قرار گرفته است. یعنی، رهبر با ایجاد اطمینان در پیروان در زمینه توانایی‌هایشان باعث دلگرمی و تشویق آنان در زمینه همکاری در سازمان می‌شود. همبستگی بین صداقت رفتاری رهبر و قادر ساختن دیگران به عمل در درجه سوم قرار گرفته است. این یعنی، هنگامی که رهبر با مجموعه رفتارهای خود باعث اعتماد در پیروانش می‌شود، پیروان از فرامین رهبر پیروی می‌کنند. همبستگی بین صداقت رفتاری رهبر و الهام بخشی به چشم انداز مشترک در درجه چهارم قرار گرفته، که نشان دهنده این است که؛ وقتی رهبر از پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده کمک می‌خواهد گرایش همکاری در آنان را افزایش می‌دهد که منجر به اثربخشی می‌گردد. همبستگی بین صداقت رفتاری رهبر و فرایند چالشی در درجه آخر قرار گرفته است. یعنی اینکه، وقتی رهبر با مجموعه رفتارهای خود نشان می‌دهد برای تحقق اهداف سازمانی به دنبال کشف راه و روش‌های جدید است، از این طریق پیروان را به سمت خلاقیت و نوآوری سوق می‌دهد و زمینه را برای شکوفایی استعداد پیروان در جهت تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌کند. به‌طور کلی، این پژوهش نشان می‌دهد: صداقت رفتاری رهبر با اثربخشی رهبر رابطه مستقیم و معناداری دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های محققان دیگر که رابطه مثبتی بین صداقت درک شده رهبر و اثربخشی رهبری را نشان داده‌اند، همسو است (۳۹). البته، پژوهشگران دیگر به‌طور مستقیم رابطه صداقت رفتاری رهبر را با اثربخشی رهبری مطرح ننموده‌اند، ولی در نتیجه‌گیری‌ها و نظرات خود به ویژگی‌های دیگر رهبر اشاره نموده‌اند که همپوشانی‌های قابل توجهی با مشخصه‌های رهبری اثربخش دارد. بنابراین، نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش بعضی محققان

6. Polanski ME, Yammarino FJ. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*; 25(3): 171–184.
7. Palanski ME, Yammarino FJ. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *Leadership Quarterly*; 20(3): 405–420.
8. Reed L, Cohen D, Colwell S. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*; 101(3): 415–434.
9. Beheshtifar M, Nekoei- Moghadam M. (2010). Relationship between Managers' Ethical Behavior and Employees' Job Satisfaction in the Universities. *Ethics in Science & Technology*; 5 (1-2): 69. (In Persian).
10. Padash F, Golparvar M. (2010). Relationship between Moral Based Leadership with Intrinsic Motivation for Innovation and Personnel's Creativity. *Ethics in Science & Technology*; 5 (1-2): 103. (In Persian).
11. Bass BM, Stogdill RM. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press. P.6.
12. Kouzes JM, Posner B. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Kirkpatrick SA, Locke EA. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*; 5(2): 48–60.
14. May DR, Chan AYL, Hodges TD, Avolio BJ. (2003). Developing the moral component of leadership. *Organizational Dynamics*; 32(3): 247–260.
15. Lowe KB, Cordery J, Morrison D. (2004). A model for the attribution of leader integrity: Peeking inside the black box of authentic leadership. *Gallup Leadership Institute conference*, Lincoln: University of Nebraska Press. P.46-50.
16. Cameron K, Dutton J, Quinn R. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. P. 241–258.
17. Howell J, Avolio B. (1995). Charismatic leadership: Submission or liberation? *Business quarterly*; 60(1): 62–71.
18. Hoy WK, Miskel C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill. P.58.
19. Tracey JB, Hinkin TR. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; 35(2): 18–24.

## واژه‌نامه

1. Leadership Effectiveness      اثربخشی رهبری
2. Conceptualization of Integrity      مفهوم سازی صداقت
3. Consistency of Words and Action      تطبیق گفتار و اعمال
4. Consistency in Adversity      ثبات و سازگاری در ناملایمات
5. Being True to oneself      روراست بودن با خود
6. Ethical Behavior      رفتار اخلاقی
7. Ethical Integrity (EI)      صداقت اخلاقی
8. Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)      مقیاس صداقت ادراک شده رهبر
9. Behavioral Integrity (BI)      صداقت رفتاری
10. Followers Attitude      نگرش پیروان
11. Leadership Practices Inventory (LPI)      پرسشنامه شیوه‌های رهبری
12. Model the Way      الهام بخشیدن
13. Inspire      الگودهی
14. Shared Vision      چشم انداز مشترک
15. Challenge the Process      فرایند چالشی
16. Encourage the Heart      تشویق و تقویت قلبی

## منابع

1. Nasiripoor A, HelaliBanab M, Raeisi P. (2009). The leadership styles of district health network managers and performance indices in eastern Azabaijan. *Journal of Health Administration*; 12(36): 17-24. (In Persian).
2. Clarkson JA. (2009). *Perceptions of leadership and integrity: A correlation of followers [Ph.D thesis]*. Capella: University of Capella.
3. Rabbinz SP, Jaj- Timoty A. (2007). *Organizational behavior*. Translated by: Arabi M, Taghizadeh-Motlagh M. (2008). Tehran: cultural research bureau publications. P. 307. (In Persian).
4. Donaldson SI, Csikszentmihalyi M, Nakamura J. (2011). *Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society*. New York: Rout ledge/Taylor & Francis. P. 171–183.
5. Schminke M. (2010). *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*. New York: Rout ledge/Taylor & Francis. P. 21–52.



- engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*; 144(3): 313–326.
33. Alvani M. (2009). *Public Management*. 3<sup>rd</sup>ed. Tehran: Nei Publication. P. 141-142. (In Persian).
34. Khaef-Alahi AA, Norozi MT, Danaee-Fard H. (2009). Explaining the Model of Effectiveness in Iranian Public Organizations Based on the Role of Servant Leadership. *Human Science MODARES*; 61(2): 65. (In Persian).
35. Pury C, Lopez S. (2010). *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. Washington DC: American Psychological Association. P. 125-148.
36. Brown ME, Trevino LK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 97(2): 117-134.
37. Bass BM, Avolio BJ. (2004). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
38. Strack J. (2001). *The relationship of healthcare manager's spirituality to their first self-perceived effective leadership practices [Ph.D thesis]*. California: Medical University of South California.
39. Parry KW, Thomson SB. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*; 35(2): 75–96.
40. Pounder JS. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*; 22(1): 6-13.
41. Davis AL, Rothstein HR. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*; 67(4): 407-419.
42. Rampersad H. (2006). How to achieve personal and organizational effectiveness and integrity. *Training and Management Development Methods*; 20(3): 417-423.
20. Simons T, Mc Lean J. (2000). The sequential impact of behavior integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability. Working paper series. New York: Center for Hospitality Research.
21. Dineen BR, Lewicki RJ, Tomlinson EC. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenships and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*; 91(3): 622–635.
22. Mayer RC, Davis JH, Schoorman F. (1995). An interactive model of organizational trust. *Academy of Management Review*; 20(3): 709-734.
23. VanIddekinge CH, Taylor MA, Eidson C. (2005). Broad versus narrow facets of integrity: Predictive validity and subgroup differences. *Human Performance*; 18(2): 151-177.
24. Werhane P, Freeman R. (2005). *The Blackwell Encyclopedia of Management: Business Ethics*. Malden: Blackwell Publishing. P. 247–249.
25. Batson C, Thompson E, Seufferling G, Whitney H, Strongman J. (1999). Moral hypocrisy: Appearing moral to oneself without being so. *Journal of Personality and Social Psychology*; 77(3): 525–537.
26. Naraghi MA. (2007). *Meraj o saadat*. Ghom: Ghaem Al Mohammad Publication. P. 463-464. (In Persian).
27. Rieke M, Guastello S. (1995). Unresolved issues in honesty and integrity testing. *American Psychologist*; 50(6): 458–459.
28. Craig SB, Gustafson S. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*; 9(2): 127–145.
29. Simons TL, Friedman R, Liu LA, McLean J. (2007). Racial differences sensitivity in to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and trickle-down among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*; 92(3): 650-665.
30. Ukel G. (2001). *Management & leadership in organizations*. Translated by: Ozgoli M, Ghanbari GH. (2003). Tehran: Imam Huseyn University publications. P. 7. (In Persian).
31. Stogdill RM. (2004). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press. P. 36-37.
32. Babcock ME, Strickland OJ. (2010). The relationship between charismatic leadership, work