

Designing and Explaining a Model of Managerial Behavioral Integrity in the North Khorasan Governorate

1. Nasim Yadegar[✉]: PhD Student, Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

2. Vahid Mirzaei^{✉*}: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

3. Hamed Khorasani Toroghi[✉]: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to design and explain a model of managerial behavioral integrity in the North Khorasan Governorate by identifying its causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and consequences. This exploratory and developmental study employed a qualitative design based on the systematic grounded theory approach of Strauss and Corbin. The study population consisted of managers and employees of the North Khorasan Governorate with more than 10 years of work experience. Participants were selected using purposive sampling, and sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in 20 participants. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analysis of organizational documents. Data analysis was conducted through open, axial, and selective coding, and the extracted concepts were organized into causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. To assess coding dependability, selected interviews were independently coded by a research colleague. Cohen's kappa coefficient was 0.87, indicating a very high level of inter-coder agreement. The analysis identified managerial behavioral integrity as the central phenomenon of the model. Stability and consistency of managerial actions and acceptance of mistakes and moral courage emerged as causal conditions. Transparency and fairness in decision-making, together with effective communication and team cohesion, constituted the contextual conditions. Empathy and employee support and the prevention of distrust and inappropriate behavior were identified as intervening conditions. The principal strategies were strengthening a positive organizational culture and enhancing employee motivation and participation. The consequences of implementing the model included increased organizational trust and psychological safety, reduced tension, conflict, and job burnout, enhanced employee motivation and participation, stronger organizational belonging and team cohesion, and improved managerial credibility. Managerial behavioral integrity is a multidimensional and context-dependent phenomenon shaped by the interaction of managerial behavior, organizational conditions, and manager-employee relationships; therefore, strengthening transparency, accountability, word-deed alignment, fairness, moral courage, and employee participation can contribute to greater organizational trust, administrative integrity, and effectiveness in public-sector organizations.

Keywords: Managerial Behavioral Integrity, Grounded Theory, Organizational Transparency, Organizational Trust, North Khorasan Governorate.

How to Cite: Mirzaei, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Hamidi, M.. (2027). Designing and Explaining a Model of Managerial Behavioral Integrity in the North Khorasan Governorate. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(1), 1-21.



طراحی و تبیین مدل صداقت رفتاری مدیران در استانداری خراسان شمالی

۱. نسیم یادگار[✉]: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲. وحید میرزایی^{*}: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۳. حامد خراسانی طرقي^{*}: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل صداقت رفتاری مدیران در استانداری خراسان شمالی و شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با آن انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و توسعه‌ای و از نظر رویکرد، کیفی بود که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند مبتنی بر الگوی استراوس و کوربین انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران و کارکنان استانداری خراسان شمالی با بیش از ۱۰ سال سابقه کاری بود. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ در نهایت، ۲۰ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد سازمانی گردآوری شدند. تحلیل داده‌ها طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و مفاهیم استخراج‌شده در چارچوب شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند. برای بررسی قابلیت اعتماد کدگذاری نیز از کدگذاری مستقل توسط همکار پژوهشی و ضریب کاپای کوهن استفاده شد که مقدار آن ۰.۸۷ به دست آمد. تحلیل داده‌ها نشان داد که «صداقت رفتاری مدیران» مقوله محوری مدل است. ثبات و پایایی کنش‌های مدیریتی و پذیرش اشتباه و شجاعت اخلاقی به‌عنوان عوامل علی؛ شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری و ارتباط مؤثر و انسجام تیمی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای؛ و همدلی و حمایت از کارکنان و پیشگیری از بی‌اعتمادی و رفتار نادرست به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. راهبردهای اصلی شامل تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان بود. پیامدهای تحقق مدل نیز شامل افزایش اعتماد سازمانی و امنیت روانی، کاهش تنش، تعارض و فرسودگی شغلی، افزایش انگیزه و مشارکت، تقویت تعلق سازمانی و انسجام تیمی و ارتقای اعتبار مدیران بود. صداقت رفتاری مدیران پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که از تعامل ویژگی‌های رفتاری مدیر، شرایط سازمانی و کیفیت روابط با کارکنان شکل می‌گیرد؛ بنابراین، تقویت شفافیت، پاسخگویی، همسویی گفتار و عمل، عدالت، شجاعت اخلاقی و مشارکت کارکنان می‌تواند به ارتقای اعتماد، سلامت اداری و اثربخشی سازمان‌های دولتی منجر شود.

کلیدواژه‌ها: صداقت رفتاری مدیران، نظریه داده‌بنیاد، شفافیت سازمانی، اعتماد سازمانی، استانداری خراسان شمالی.

نحوه استناددهی: یادگار، نسیم، میرزایی، وحید، و خراسانی طرقي، حامد. (۱۴۰۶). طراحی و تبیین مدل صداقت رفتاری مدیران در استانداری خراسان شمالی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۱)، ۱-۲۱.



مقدمه

در سال‌های اخیر، تحول در ماهیت سازمان‌ها، افزایش پیچیدگی محیط‌های اداری، گسترش مطالبه‌گری ذی‌نفعان و توجه روزافزون به شفافیت و پاسخگویی موجب شده است که کیفیت رفتار مدیران بیش از گذشته در کانون مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی قرار گیرد. در سازمان‌های امروزی، مدیران صرفاً مسئول تخصیص منابع، برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها نیستند، بلکه رفتار آنان به‌عنوان یک پیام مستمر سازمانی توسط کارکنان تفسیر می‌شود و می‌تواند بر اعتماد، تعهد، انگیزش، احساس عدالت، مشارکت و عملکرد آنان اثر بگذارد. کارکنان نه‌تنها به آنچه مدیران اعلام می‌کنند، بلکه به میزان انطباق میان گفته‌ها، تصمیم‌ها و اقدامات واقعی آنان توجه دارند. هنگامی که وعده‌ها، ارزش‌های اعلام‌شده و تصمیم‌های مدیر با رفتار عملی وی سازگار باشد، زمینه برای شکل‌گیری اعتماد و روابط پایدار سازمانی فراهم می‌شود؛ در مقابل، مشاهده دوگانگی میان گفتار و عمل می‌تواند برداشت کارکنان از اعتبار مدیریت را تضعیف کند. این موضوع در ادبیات مدیریت با مفهوم «صداقت رفتاری» یا یکپارچگی رفتاری شناخته می‌شود؛ مفهومی که بر ادراک کارکنان از هماهنگی میان سخنان و اعمال مدیر و میزان وفاداری او به ارزش‌ها و تعهدات اعلام‌شده تأکید دارد. اهمیت این سازه از آن جهت است که کارکنان از طریق مشاهده ثبات یا بی‌ثباتی رفتار مدیران، درباره قابل‌اعتماد بودن آنان قضاوت کرده و متناسب با آن سطح تعهد، مشارکت و همکاری خود را تنظیم می‌کنند (Leroy et al., 2012).

صداقت رفتاری را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی اخلاقی فردی یا مترادف با راستگویی دانست، بلکه این مفهوم واجد ابعادی رفتاری، ادراکی و رابطه‌ای است. ممکن است مدیری از نظر شخصی خود را صادق تلقی کند، اما چنانچه کارکنان در رفتار او بین وعده‌ها و اقدامات، ارزش‌های بیان‌شده و تصمیم‌های اجرایی یا اصول اعلام‌شده و نحوه برخورد با افراد نوعی ناهمخوانی مشاهده کنند، صداقت رفتاری وی در سطح سازمانی آسیب می‌بیند. از این منظر، صداقت رفتاری زمانی شکل می‌گیرد که مدیر در طول زمان الگویی نسبتاً پایدار، قابل پیش‌بینی و منطبق بر تعهدات و ارزش‌های خویش نشان دهد. پژوهش Leroy و همکاران نشان داده است که رهبری اصیل و صداقت رفتاری می‌توانند از طریق افزایش اعتماد و تقویت کیفیت رابطه رهبر و پیرو، تعهد و عملکرد کارکنان را ارتقا دهند؛ بنابراین، هماهنگی میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار واقعی مدیر نه یک ویژگی حاشیه‌ای، بلکه یکی از سازوکارهای اساسی اثربخشی رهبری محسوب می‌شود (Leroy et al., 2012). در همین راستا، بررسی نقش صداقت رفتاری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی نیز نشان می‌دهد که این سازه می‌تواند حلقه‌ای تعیین‌کننده میان رفتار رهبری و پیامدهای نگرشی و عملکردی کارکنان باشد (Mohammadi Pour, 2023).

یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری و ارزیابی صداقت رفتاری مدیران، ادراک عدالت سازمانی است. کارکنان معمولاً صداقت مدیر را نه در فضای انتزاعی، بلکه در جریان تصمیم‌های روزمره درباره تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد، ارتقا، پاداش، توزیع فرصت‌ها و نحوه برخورد با افراد ارزیابی می‌کنند. اگر مدیر در گفتار بر عدالت، برابری و رعایت ضوابط تأکید کند، اما در عمل تصمیم‌هایی تبعیض‌آمیز، سلیقه‌ای یا متأثر از روابط غیررسمی اتخاذ کند، شکاف میان گفتار و رفتار برای کارکنان آشکار می‌شود و ادراک آنان از یکپارچگی رفتاری مدیر کاهش می‌یابد. برعکس، تصمیم‌گیری منصفانه، پایبندی به قواعد اعلام‌شده و توضیح شفاف دلایل تصمیم‌ها می‌تواند برداشت مثبت کارکنان از صداقت مدیر را تقویت کند. پژوهش انجام‌شده در شعب بانک کشاورزی استان مازندران نیز وجود رابطه میان عدالت ادراک‌شده کارکنان و صداقت رفتاری مدیران را برجسته کرده است و نشان می‌دهد برداشت کارکنان از انصاف سازمانی با ارزیابی آنان از ثبات و اصالت رفتار مدیر پیوند دارد (Alizadeh Sani et al., 2021). بنابراین، صداقت رفتاری را می‌توان در پیوند نزدیک با نحوه اعمال عدالت، شفافیت رویه‌ها و ثبات معیارهای مدیریتی تحلیل کرد.

در کنار عدالت، شفافیت سازمانی یکی از بنیادی‌ترین زمینه‌های تقویت یا تضعیف صداقت رفتاری به شمار می‌رود. شفافیت به معنای دسترسی مناسب به اطلاعات مرتبط، روشن بودن فرآیندها، قابل‌فهم بودن دلایل تصمیم‌ها و کاهش پنهان‌کاری غیرضروری در سازمان است. در محیط‌های شفاف، کارکنان امکان بیشتری برای مقایسه گفتار و رفتار مدیران دارند و تصمیم‌های مدیریتی نیز در معرض ارزیابی مستمر قرار می‌گیرند. از این رو، شفافیت می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای تقویت مسئولیت‌پذیری و ایجاد اعتماد عمل کند. ارائه مدل شفافیت سازمانی در ارتباط با توانمندسازی و ایجاد اعتماد سازمانی نشان داده است که افزایش شفافیت می‌تواند زمینه شکل‌گیری اعتماد میان مدیران و اعضای سازمان را فراهم آورد و کیفیت روابط سازمانی را بهبود بخشد (Kashef et al., 2018). همچنین، تأثیر رهبری دانش‌محور بر خلق ارزش شفافیت سازمانی با نقش میانجی

مهارت‌های فراشناختی مدیران نشان می‌دهد که نحوه پردازش اطلاعات، آگاهی مدیریتی و قابلیت انعکاس انتقادی مدیران می‌تواند بر سطح شفافیت در سازمان اثرگذار باشد (Taghvaei Yazdi & Al Bouyeh, 2022). بر این اساس، شفافیت صرفاً حاصل انتشار اطلاعات نیست، بلکه با ویژگی‌های شناختی و رفتاری مدیران و نحوه مواجهه آنان با تصمیم‌گیری، پاسخگویی و ارتباطات سازمانی مرتبط است.

اهمیت شفافیت زمانی بیشتر آشکار می‌شود که رفتار مدیران در شرایطی بررسی شود که منافع شخصی، فشار عملکردی یا تمایل به حفظ تصویر مطلوب از خود و سازمان می‌تواند به کاهش کیفیت افشا و گزارش‌دهی منجر شود. پژوهش درباره تأثیر خودشیفتگی مدیران بر شفافیت گزارشگری مالی نشان می‌دهد ویژگی‌های شخصیتی و گرایش‌های مدیریتی می‌توانند بر نحوه ارائه اطلاعات و سطح شفافیت گزارش‌ها تأثیر بگذارند (Taheri Abed et al., 2020). همچنین شواهد مرتبط با بیش‌اطمینانی مدیریتی حاکی از آن است که ویژگی‌های شناختی مدیران و میزان شفافیت شرکت می‌تواند در شکل‌دهی به پیامدهای مهم سازمانی و بازار نقش داشته باشد (Liang et al., 2020). این یافته‌ها از این دیدگاه حمایت می‌کنند که شفافیت و صداقت رفتاری را نمی‌توان مستقل از الگوهای شناختی، انگیزه‌ها و جهت‌گیری‌های مدیران بررسی کرد. هرچه احتمال تحریف، انتخاب‌گری در ارائه اطلاعات یا فاصله گرفتن از واقعیت بیشتر باشد، اهمیت سازوکارهایی که مدیر را به پاسخگویی، ثبات رفتاری و ارائه اطلاعات صحیح ملزم می‌کنند افزایش می‌یابد.

شفافیت علاوه بر سطح درون‌سازمانی، در سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعامل با ذی‌نفعان نیز نقش مهمی دارد. بررسی شفافیت مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نشان داده است که افزایش شفافیت می‌تواند با تصمیم‌های مالی و سیاست‌های پرداخت شرکت‌ها ارتباط داشته باشد و نحوه واکنش مدیریت به انتظارات ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار دهد (Hendijani Zadeh, 2021). همچنین، شواهد بعدی در زمینه تأثیر شفافیت مسئولیت اجتماعی بر نگهداری وجه نقد شرکت‌ها نشان می‌دهد که کیفیت و وضوح اطلاعات ارائه‌شده به ذی‌نفعان می‌تواند بر رفتار مالی سازمان و سطح عدم تقارن اطلاعاتی اثرگذار باشد (Hendijani Zadeh et al., 2023). هرچند این مطالعات در حوزه مالی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها انجام شده‌اند، از منظر مدیریت رفتاری واجد یک پیام مهم هستند: شفافیت می‌تواند محدودکننده رفتارهای فرصت‌طلبانه و تقویت‌کننده پاسخگویی باشد. در سازمان‌های دولتی نیز هرچه فرآیندهای مدیریتی شفاف‌تر باشد، امکان ارزیابی ثبات میان ادعاها و اقدامات مدیران افزایش می‌یابد و در نتیجه، صداقت رفتاری به یک سازه قابل مشاهده و قابل سنجش در روابط سازمانی تبدیل می‌شود.

در سال‌های اخیر، اهمیت شفافیت در حوزه‌های نوظهور مدیریت نیز گسترش یافته است. تحول دیجیتال، استفاده از هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری و توسعه سامانه‌های اطلاعاتی مدیریتی فرصت‌های جدیدی برای افزایش دقت، قابلیت رهگیری و پاسخگویی ایجاد کرده‌اند، اما هم‌زمان چالش‌های اخلاقی تازه‌ای را نیز به وجود آورده‌اند. کاربرد هوش مصنوعی در حسابداری مدیریتی می‌تواند فرآیندهای تصمیم‌گیری را سریع‌تر و مبتنی بر داده کند، اما مسائل مرتبط با مسئولیت، سوگیری، پاسخگویی و شفافیت الگوریتمی را نیز مطرح می‌سازد (Zhang et al., 2023). در چنین شرایطی، نقش مدیران در توضیح منطق تصمیم‌ها، پذیرش مسئولیت پیامدها و پرهیز از انتقال مسئولیت اخلاقی به فناوری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، فناوری نمی‌تواند جایگزین صداقت رفتاری شود؛ بلکه محیط دیجیتال نیاز به آن را تشدید می‌کند، زیرا کارکنان و ذی‌نفعان انتظار دارند مدیران بتوانند درباره نحوه استفاده از داده‌ها، معیارهای تصمیم‌گیری و پیامدهای انتخاب‌های مدیریتی توضیح دهند.

همین مسئله در حوزه گزارش‌دهی محیط‌زیستی، اجتماعی و حاکمیتی نیز قابل مشاهده است. افزایش توجه به اطلاعات ESG باعث شده است که سازمان‌ها بیش از گذشته درباره آثار اجتماعی، محیط‌زیستی و حاکمیتی خود گزارش ارائه کنند، اما کیفیت واقعی این شفافیت می‌تواند تحت تأثیر افق زمانی و جهت‌گیری مدیران قرار گیرد. مطالعه Sun و همکاران درباره رابطه نزدیک‌بینی مدیریتی و شفافیت اطلاعات ESG نشان می‌دهد که نگرش کوتاه‌مدت مدیران می‌تواند با کیفیت و محتوای افشای اطلاعات مرتبط باشد (Sun et al., 2025). چنین یافته‌ای از منظر صداقت رفتاری اهمیت دارد، زیرا مدیران ممکن است در سطح گفتاری بر مسئولیت اجتماعی، پایداری یا ارزش‌های اخلاقی تأکید کنند، اما تصمیم‌های واقعی آنان تحت تأثیر اهداف کوتاه‌مدت، فشار نتایج یا ملاحظات فردی قرار گیرد. در این صورت، فاصله میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار واقعی می‌تواند اعتماد ذی‌نفعان را کاهش دهد. بنابراین، بررسی صداقت رفتاری مستلزم توجه هم‌زمان به کیفیت گفتار مدیریتی، ساختار تصمیم‌گیری و انگیزه‌های زمینه‌ای است.

در سازمان‌های عمومی و دولتی، مسئله صداقت رفتاری از اهمیت مضاعفی برخوردار است، زیرا رفتار مدیران این سازمان‌ها نه تنها پیامدهای درون‌سازمانی دارد، بلکه می‌تواند بر مشروعیت اداری، اعتماد عمومی و کیفیت حکمرانی اثرگذار باشد. ساختارهای اداری دولتی معمولاً با سلسله‌مراتب رسمی، قوانین متعدد، تعدد ذی‌نفعان، محدودیت منابع و فشارهای سیاسی و اجتماعی مواجه‌اند. در چنین محیطی، مدیران ممکن است در معرض تعارض میان الزامات قانونی، ملاحظات سازمانی، منافع گروهی و انتظارات عمومی قرار گیرند. هرگونه فاصله میان معیارهای اعلام‌شده و عملکرد واقعی می‌تواند زمینه‌ساز بی‌اعتمادی، تعارض و کاهش مشارکت کارکنان شود. پژوهش درباره فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی و تأثیر آن بر راهبردهای توسعه نیز نشان داده است که فساد مدیریتی و اختلال در فرآیندهای انتخاب و تصمیم‌گیری می‌تواند آثار گسترده‌ای بر توسعه سازمانی برجای بگذارد (Rahpeyma et al., 2024). چنین شواهدی نشان می‌دهد که شفافیت، پاسخگویی و صداقت مدیران نه فقط فضایل فردی، بلکه پیش‌شرط سلامت ساختاری و تحقق اهداف سازمانی هستند.

یکی از سازوکارهای مهم برای حفظ شفافیت و پاسخگویی، فراهم کردن امکان گزارش‌دهی تخلفات و رفتارهای ناسازگار با ارزش‌های سازمانی است. سوت‌زنی سازمانی زمانی می‌تواند به ارتقای سلامت اداری منجر شود که کارکنان بتوانند بدون ترس از پیامدهای منفی، موارد تخلف، پنهان‌کاری یا سوءاستفاده مدیریتی را گزارش دهند. بررسی نقش سوت‌زنی سازمانی در افزایش شفافیت گزارش‌دهی و پاسخگویی مدیران نشان داده است که وجود کانال‌های مؤثر گزارش تخلف می‌تواند به آشکار شدن رفتارهای غیرشفاف و تقویت مسئولیت‌پذیری مدیران کمک کند (Jafari & Zarin Gari, 2023). این سازوکار در ارتباط مستقیم با صداقت رفتاری قرار دارد؛ زیرا سازمانی که در آن مدیران خود را در برابر گزارش‌ها، سؤال‌ها و نقد کارکنان پاسخگو می‌دانند، احتمال بیشتری دارد که میان‌گفتار و عمل خود سازگاری ایجاد کنند. برعکس، در محیط‌هایی که گزارش تخلف سرکوب می‌شود یا مدیران از قدرت خود برای جلوگیری از افشا استفاده می‌کنند، زمینه برای دوگانگی رفتاری و کاهش اعتماد سازمانی فراهم می‌شود.

از سوی دیگر، پیامدهای صداقت رفتاری به سطح نگرش کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند بر توانمندسازی، ابتکار عمل و عملکرد شغلی نیز اثر بگذارد. کارکنان زمانی آمادگی بیشتری برای پذیرش مسئولیت، ارائه ایده‌های جدید و مشارکت فعال در فرآیندهای سازمانی دارند که رفتار مدیر را قابل پیش‌بینی و قابل اعتماد تلقی کنند. در محیطی که وعده‌ها به‌طور مداوم نقض می‌شوند یا معیارهای رفتاری مدیران تغییر می‌کند، کارکنان ممکن است از سرمایه‌گذاری روانی و حرفه‌ای بیشتر در سازمان خودداری کنند. مطالعه مربوط به رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان نیز نشان داده است که صداقت رفتاری می‌تواند در ارتباط میان شیوه رهبری، توانمندسازی، عملکرد و تعهد سازمانی نقش میانجی داشته باشد (Mohammadi Pour, 2023). این موضوع نشان می‌دهد که حتی برخورداری مدیر از سبک رهبری اثربخش، بدون هماهنگی میان گفتار و عمل، ممکن است نتواند به پیامدهای مطلوب منجر شود. کارکنان برای پذیرش پیام‌های الهام‌بخش یا مشارکت در چشم‌انداز مدیریتی نیاز دارند که ابتدا به اعتبار و ثبات رفتاری مدیر اعتماد کنند.

در این میان، شرایط فرهنگی و زمینه‌ای نیز بر نحوه ادراک صداقت رفتاری تأثیر می‌گذارد. مفاهیمی مانند شفافیت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و اعتماد در خلأ شکل نمی‌گیرند، بلکه تحت تأثیر ساختار سازمان، ارزش‌های فرهنگی، تجربه کارکنان و کیفیت ارتباطات رسمی و غیررسمی قرار دارند. برخی محیط‌ها ممکن است سطح بالایی از پنهان‌کاری را به‌عنوان بخشی طبیعی از ساختار سلسله‌مراتبی تلقی کنند، در حالی که در محیط‌های دیگر انتظار برای دسترسی آزادتر به اطلاعات و مشارکت در تصمیم‌ها بالاتر است. از این رو، طراحی یک مدل جامع برای صداقت رفتاری مدیران نیازمند شناسایی عوامل زمینه‌ای، شرایط تسهیل‌کننده یا بازدارنده، راهبردهای رفتاری و پیامدهای حاصل از آن در یک بستر سازمانی مشخص است. مطالعه عوامل مرتبط با شفافیت، خلق ارزش و مهارت‌های مدیران نیز نشان می‌دهد که شفافیت محصول تعامل میان سبک رهبری، ظرفیت‌های شناختی و ساختارهای سازمانی است (Taghvaei Yazdi & Al Bouyeh, 2022). همچنین بررسی رابطه شفافیت و اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از دسترسی به اطلاعات و وضوح فرآیندها می‌تواند بر میزان اعتماد آنان به مدیریت اثرگذار باشد (Kashef et al., 2018).

مطالعه صداقت رفتاری در استانداری‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا استانداری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اجرایی و هماهنگ‌کننده در سطح استان، محل تلاقی سیاست‌های ملی، نیازهای محلی، دستگاه‌های اجرایی و مطالبات شهروندان است. مدیران در چنین ساختاری با طیف گسترده‌ای از تصمیم‌های اداری، منابع انسانی، هماهنگی بین‌بخشی و موقعیت‌های تعارض‌آمیز مواجه‌اند و رفتار آنان می‌تواند بر کیفیت روابط درون‌سازمانی و اثربخشی دستگاه اجرایی اثر بگذارد. در این محیط، صداقت رفتاری می‌تواند در قالب پابندی

به وعده‌ها، توضیح شفاف دلایل تصمیم‌ها، رعایت عدالت، مسئولیت‌پذیری در برابر خطاها، ارائه اطلاعات واقعی، مقاومت در برابر فشارهای غیرحرفه‌ای و همسویی گفتار و عمل نمود پیدا کند. در مقابل، پنهان‌کاری، تغییر مکرر معیارها، انکار وعده‌ها، تبعیض و واگذاری مسئولیت خطا به دیگران می‌تواند اعتماد و انگیزه کارکنان را کاهش دهد. یافته‌های مرتبط با عدالت ادراک‌شده و صداقت رفتاری نیز نشان می‌دهد که کارکنان ارزیابی رفتار مدیران را به‌طور جدی با نحوه اجرای قواعد و کیفیت رفتار عادلانه مرتبط می‌سازند (Alizadeh Sani et al., 2021).

با وجود اهمیت موضوع، بررسی ادبیات نشان می‌دهد بخش قابل‌توجهی از مطالعات موجود بر روابط میان متغیرهای از پیش تعیین‌شده، مانند صداقت رفتاری و تعهد، عملکرد، عدالت یا اعتماد متمرکز بوده‌اند. این مطالعات برای تأیید اهمیت سازه صداقت رفتاری ارزشمند هستند، اما به‌تنهایی نمی‌توانند چگونگی شکل‌گیری این پدیده را در بسترهای سازمانی خاص توضیح دهند. به‌ویژه، کمتر روشن است که چه شرایط علی به شکل‌گیری یا تقویت صداقت رفتاری مدیران منجر می‌شود، چه عوامل زمینه‌ای امکان بروز آن را تسهیل می‌کنند، چه شرایطی می‌توانند اثر آن را تقویت یا تضعیف کنند، مدیران برای تحقق آن چه راهبردهایی به‌کار می‌گیرند و در نهایت چه پیامدهای فردی و سازمانی از آن حاصل می‌شود. رویکردهای مبتنی بر متغیرهای مالی و شفافیت نیز نشان داده‌اند که رفتار مدیران تحت تأثیر ویژگی‌های شناختی، منافع و افق زمانی آنان قرار می‌گیرد (Liang et al., 2020; Sun et al., 2025; Taheri Abed et al., 2020). بنابراین، برای فهم عمیق صداقت رفتاری لازم است به جای محدود کردن آن به چند رابطه خطی، این پدیده در قالب یک فرآیند چندبعدی و وابسته به زمینه بررسی شود.

علاوه بر این، گسترش فناوری‌های هوشمند، افزایش انتظارات از شفافیت، توسعه نظام‌های افشای اطلاعات و تقویت سازوکارهای پاسخگویی سبب شده است که مرزهای سنتی صداقت مدیریتی تغییر کند. مدیر امروزی باید نه‌تنها در تعاملات چهره‌به‌چهره، بلکه در گزارش‌های رسمی، سامانه‌های اطلاعاتی، فرآیندهای تصمیم‌گیری داده‌محور و پاسخ به ذی‌نفعان نیز ثبات رفتاری نشان دهد. چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی در حسابداری مدیریتی بر ضرورت روشن بودن مسئولیت انسانی در تصمیم‌هایی که با کمک فناوری اتخاذ می‌شوند تأکید دارد (Zhang et al., 2023). همچنین مطالعات مربوط به شفافیت مسئولیت اجتماعی نشان می‌دهد که کیفیت افشا می‌تواند بر تصمیم‌های مدیریتی و روابط سازمان با ذی‌نفعان اثر بگذارد (Hendijani Zadeh, 2021; Hendijani Zadeh et al., 2023). در نتیجه، صداقت رفتاری را باید در چارچوبی وسیع‌تر از رفتار فردی مدیر تحلیل کرد؛ چارچوبی که شفافیت اطلاعات، عدالت رویه‌ای، پاسخگویی، فرهنگ سازمانی و سازوکارهای نظارتی را نیز در بر گیرد.

در مجموع، شواهد موجود نشان می‌دهد صداقت رفتاری یکی از عناصر محوری در شکل‌گیری رابطه قابل‌اعتماد میان مدیر و کارکنان است و می‌تواند با تعهد، عملکرد، عدالت ادراک‌شده، توانمندسازی و اعتماد سازمانی ارتباط داشته باشد (Alizadeh Sani et al., 2021; Leroy et al., 2012; Mohammadi Pour, 2023). از سوی دیگر، مطالعات حوزه شفافیت نشان داده‌اند که رفتار مدیران، ویژگی‌های فردی آنان، کیفیت افشای اطلاعات، سازوکارهای گزارش تخلف و ساختارهای پاسخگویی همگی می‌توانند بر کیفیت شفافیت و اعتماد اثرگذار باشند (Jafari & Zarin Gari, 2023; Kashef et al., 2018; Rahpeyma et al., 2024). با این حال، هنوز نیاز به مدلی بومی و برخاسته از تجربه واقعی کارکنان وجود دارد که صداقت رفتاری مدیران را به‌عنوان یک پدیده محوری در سازمان دولتی بررسی کند و روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن را آشکار سازد. استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد در چنین شرایطی امکان می‌دهد مفاهیم و روابط نظری نه بر اساس چارچوب از پیش تحمیل‌شده، بلکه از دل تجربه مشارکت‌کنندگان و شرایط واقعی سازمان استخراج شوند و در قالب الگویی منسجم سازمان یابند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل صداقت رفتاری مدیران در استانداری خراسان شمالی با شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با این پدیده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل صداقت رفتاری مدیران در استانداری خراسان شمالی، از روش نظریه داده‌بنیاد به شیوه نظام‌مند یا سیستماتیک، مشهور به مدل استراوس و کوربین بهره برده است. دلیل انتخاب این رویکرد، عدم وجود مدل و نظریه پیشین درباره صداقت رفتاری مدیران در این نهاد بود. نظریه داده‌بنیاد امکان ظهور خلاقانه

یک نظریه نوین را بر اساس داده‌های دست‌اول فراهم می‌آورد و برای شناسایی معیارها، زیرمعیارها و سازوکارهای صداقت رفتاری مناسب است. این تحقیق از نظر هدف، یک پژوهش اکتشافی و توسعه‌ای است؛ اکتشافی به دلیل نبود اطلاعات کافی درباره موضوع و توسعه‌ای به سبب کاربردی بودن نتایج برای ارتقای عملکرد و سیاست‌گذاری سازمانی. پژوهش از پارادایم تفسیری پیروی می‌کند و به‌صورت کیفی و مبتنی بر داده‌بنیاد انجام شد. در این رویکرد، داده‌ها به‌صورت مستقیم از کارکنان و مدیران استانداری خراسان شمالی جمع‌آوری می‌شود تا مفاهیم و الگوی صداقت رفتاری مدیران استخراج شود.

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تخصصی: شامل سؤالات باز درباره تجربه کارکنان از صداقت رفتاری مدیران، چالش‌ها، پیامدهای فردی و سازمانی و راهکارهای بهبود. این ابزار امکان تعامل دوطرفه با مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌کند و داده‌ها را به صورت دست‌اول استخراج می‌کند. تحلیل اسناد سازمانی: شامل دستورالعمل‌ها، گزارش‌ها و ارزیابی‌های داخلی برای تکمیل داده‌های مصاحبه و اعتباربخشی به یافته‌ها.

جامعه کیفی: در این پژوهش جامعه مورد مطالعه واجد دو ویژگی است که عموماً در تحقیقات کیفی باید مدنظر قرار گیرد شامل مطلع بودن و متنوع بودن. بر این اساس کارکنان استانداری خراسان شمالی با سابقه بالای ۱۰ سال، شامل کارکنان رسمی و قراردادی. این افراد به دلیل امنیت شغلی بالا و تجربه کاری مناسب، شناخت کافی نسبت به محیط کار دارند و می‌توانند داده‌های معتبر و قابل اعتماد ارائه کنند.

نمونه‌گیری هدفمند: افرادی انتخاب شدند که علاقه‌مند به مشارکت در مصاحبه و ارائه اطلاعات دقیق و کاربردی بودند.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد سازمانی بر حسب مراحل سه گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به دقت بررسی و طبقه‌بندی شدند تا مفاهیم و مؤلفه‌های صداقت رفتاری مدیران استخراج شود.

الگوی نظریه داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸): داده‌ها در قالب شش مؤلفه اصلی تحلیل شدند:

شرایط علی: عواملی که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند.

مقوله محوری: پدیده اصلی صداقت رفتاری مدیران.

عوامل زمینه‌ای: شرایط خاص که بر راهبردها اثر می‌گذارند.

شرایط مداخله‌گر: شرایط عمومی مؤثر بر راهبردها

راهبردها: کنش‌ها و رفتارهایی که از مقوله محوری ناشی می‌شوند

پیامدها: نتایج اجرای راهبردها بر کارکنان و سازمان

پایایی و روایی به مفهوم آنچه در پژوهش‌های کمی مطرح است، اساساً در تحقیقات کیفی به ویژه داده بنیاد، غیر مرتبط است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲)، ولیکن به علت ضرورت بالا بردن اطمینان از صحت یافته‌های پژوهش کیفی، پژوهشگران این حوزه، مفاهیمی متفاوت مانند اعتبارپذیری و یا استحکام را مطرح نمودند (لسلی و همکاران، ۲۰۰۹). جهت تأیید استحکام داده‌ها در تحقیقات کیفی بایستی به قابلیت اعتبار (مقبولیت)، قابلیت اعتماد، قابلیت تأیید و قابلیت انتقال آن‌ها توجه نمود (اسپینزال و همکاران، ۲۰۱۱). به‌منظور تضمین مقبولیت پژوهش حاضر، محقق درگیری طولانی مدت با مشارکت‌کنندگان و داده‌ها داشت؛ به‌طوری که برای تکمیل جاهای خالی در مصاحبه، هر مصاحبه چندین بار بازشنوی شد و تماس‌های مکرری با کارکنان استانداری خراسان شمالی مورد مصاحبه به وسیله تلفن یا حضوری انجام شد. در خصوص بررسی قابلیت اعتماد، اندیشمندانی مانند سیلورمن (۲۰۰۵)، بر این عقیده‌اند که ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری‌های دقیق، کامل و متنوع و تکرار آن‌ها می‌تواند در خدمت قابلیت اعتماد قرار گیرد. در این پژوهش محقق از یک همکار پژوهش برای کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده کرد. سپس همراه این همکار پژوهش چند مصاحبه را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری شد و با توجه به ضریب کاپای کوهن مقدار این ضریب 0.87 محاسبه گردید که نشان دهنده توافق بسیار زیاد بین محقق و همکار پژوهشی بود که نشان دهنده اعتبار فرایند کدگذاری و تأیید قابلیت اعتماد بود. در این روش ضریب کاپا با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$K = \frac{PO - PE}{1 - PE}$$

قابلیت تأیید: در خصوص ارتقاء قابلیت تأیید پژوهش، محقق در روند تحقیق، سوگیری‌ها و نظرات شخصی خود را کنار گذاشته و به‌طور دقیق به ضبط و ثبت داده‌های کیفی پرداخته است. به عبارت دیگر در داده‌ها هیچ دخل و تصرفی انجام نداد.

قابلیت انتقال: از آنجا که قابلیت انتقال یافته‌ها به موقعیت‌ها یا مشارکت‌کنندگانی مشابه بر می‌گردد و به این نکته اشاره دارد که آیا نتایج تحقیق در شرایط یا گروه‌های دیگر قابل استفاده است یا خیر؟ (جونیر و همکاران، ۲۰۰۶)، در پژوهش حاضر محقق توصیف دقیقی از شرایط انجام تحقیق را شامل (جامعه تحقیق، روش نمونه‌گیری، سال تحقیق، روش جمع‌آوری اطلاعات، تفسیر اطلاعات و...) را ارائه داد تا سایر خوانندگان خود تصمیم بگیرند نتایج تحقیق را در شرایط مورد نظر مورد استفاده قرار دهند.

یافته‌ها

در این پژوهش، شیوه کدگذاری به عنوان روش اصلی تحلیل داده‌ها انتخاب شد. در این شیوه، نکات کلیدی مصاحبه‌ها شناسایی شده و از طریق آن‌ها مفاهیم استخراج می‌شوند. پس از ویرایش و تدوین اولیه متن مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری باز آغاز شد و با توجه به اصول پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، داده‌ها مرحله به مرحله کدگذاری و دسته‌بندی شدند.

جدول ۱: کدگذاری باز مورد مصاحبه اول

شماره سوال	پاسخ کامل	کدهای باز
۱	بله، این اصطلاح را شنیده‌ام. به نظر من زمانی می‌توان گفت مدیری صادق است که در گفتار و رفتارش ثبات داشته باشد. یعنی همان چیزی را که به ما می‌گوید، در عمل هم اجرا کند و هیچ دوگانگی بین حرف و عملش دیده نشود. مثلاً وقتی مدیری در یک جلسه عمومی وعده می‌دهد که مزایای کارکنان افزایش می‌یابد، اما بعد در عمل هیچ تلاشی برای اجرای آن نمی‌کند، صداقت او زیر سؤال می‌رود. مدیر صادق کسی است که واقعیت‌ها را حتی اگر تلخ باشند، بدون پنهان‌کاری بیان کند.	ثبات گفتار و عمل مدیر؛ هماهنگی حرف و عمل؛ شفافیت در ارائه اطلاعات؛ بیان واقعیت‌ها بدون پنهان‌کاری؛ صداقت در ارتباطات؛ ایجاد اعتماد با صداقت
۲	بله، در یکی از پروژه‌هایی که به صورت فشرده و اضطراری تعریف شده بود، مدیر مستقیم ما در جلسه‌ای قول داد که در صورت اتمام به‌موقع کار، پاداش ویژه‌ای برای تیم در نظر گرفته خواهد شد. همه اعضای تیم با تمام توان کار کردند، اما در پایان پروژه، مدیر اظهار کرد که چنین وعده‌ای نداده است و منابع مالی کافی برای پاداش وجود ندارد. این رفتار برای من بسیار ناامیدکننده بود. حس بی‌اعتمادی نسبت به مدیریت در من شکل گرفت و در پروژه‌های بعدی، دیگر آن انگیزه و اشتیاق قبلی را نداشتم. احساس کردم تلاشم بی‌نتیجه بوده و از آن زمان، در تصمیم‌گیری‌ها بسیار محتاط‌تر شدم.	وفای به تعهدات به‌عنوان معیار صداقت؛ ضرورت پایبندی مدیر به قول‌ها؛ اهمیت شفافیت در وعده‌ها؛ ارزش‌گذاری بر تلاش کارکنان؛ نقش صداقت در ایجاد انگیزه
۳	بعد از برخورد با رفتار غیرصادقانه مدیر، احساس بی‌انگیزگی و سرخوردگی در من ایجاد شد. تمایل داشتم کمتر در کارها ابتکار عمل داشته باشم چون فکر می‌کردم زحماتم نادیده گرفته می‌شود. اعتماد به مدیر به‌وضوح کاهش یافت و حتی در تعاملات روزمره با او فاصله گرفتم. این وضعیت باعث شد دیگر به جلسات داخلی به چشم فرصت نگاه نکنم، بلکه آن‌ها را صرفاً اجباری برای گذر زمان ببینم. کیفیت ارتباط حرفه‌ای من با مدیر و حتی با برخی همکاران نزدیک، دچار افت محسوس شد.	اهمیت اعتماد در رابطه کاری؛ نقش شفافیت در کیفیت تعاملات؛ ضرورت صداقت برای حفظ ارتباط حرفه‌ای؛ تأثیر مثبت صداقت بر انگیزش و مشارکت
۴	بله، زمانی که سیاست‌های سازمان بر مبنای نتیجه‌گرایی صرف و بدون توجه به فرآیندها طراحی شده باشند، مدیران برای رسیدن به هدف، گاهی ناچار به پنهان‌کاری یا فریب می‌شوند. وقتی مدیر مجبور است در هر شرایطی عملکرد بالایی نشان دهد، ممکن است صداقت را قربانی کند. در مواجهه با این وضعیت، سعی کردم موضوع را در جلسات غیررسمی با همکاران و حتی نمایندگان منابع انسانی مطرح کنم. اما چون این دغدغه جدی گرفته نشد، ترجیح دادم خودم هم با احتیاط بیشتری عمل کنم و شفافیت را در روابط رسمی محدود نمایم.	ضرورت شفافیت سازمانی؛ اهمیت حفظ صداقت در فرآیندها؛ نقش ساختار سالم در تقویت رفتار صادقانه مدیران؛ ارزش توجه سازمان به دغدغه‌های اخلاقی

۵	بعد از تجربه رفتار غیرصادقانه از طرف مدیرم، انگیزه من برای انجام دقیق و باکیفیت وظایفم کاهش پیدا کرد. پیش‌تر سعی می‌کردم حتی فراتر از شرح وظایف عمل کنم، اما پس از آن تجربه، تنها به انجام حداقل‌ها بسنده کردم. تعامل من با همکاران هم دچار افت شد. چون احساس می‌کردم در فضایی غیرشفاف فعالیت می‌کنیم، ترجیح می‌دادم بیشتر به‌صورت انفرادی کار کنم. ارتباط با ارباب‌رجوع هم از حالت همدلانه به حالت رسمی و مکانیکی تغییر پیدا کرد.	افزایش انگیزه کارکنان؛ ارزش شفافیت در محیط کاری؛ اهمیت عدالت رفتاری مدیر؛ تأثیر مثبت تعاملات همکارانه
۶	یکی از دوره‌هایی که معمولاً احساس می‌کنم صداقت رفتاری مدیران کاهش می‌یابد، پایان سال مالی و ارزیابی‌های عملکرد است. در این زمان، برخی مدیران برای نشان دادن عملکرد مثبت، اطلاعات را دست‌چین کرده و بعضی واقعیت‌ها را کتمان می‌کنند. فشار برای ارائه گزارش‌های مطلوب به مافوق‌ها باعث می‌شود برخی تصمیمات نه بر مبنای واقعیت، بلکه صرفاً برای حفظ ظاهر اتخاذ شود. در نتیجه، شفافیت کاهش می‌یابد و فضای بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد.	اهمیت گزارش‌دهی واقع‌محو؛ ضرورت شفافیت در ارزیابی عملکرد؛ جلوگیری از بی‌اعتمادی؛ ارزش پایبندی مدیران به ارائه اطلاعات واقعی

در مرحله‌ی کدگذاری محوری، پژوهشگر پس از استخراج مفاهیم و کدهای اولیه از داده‌ها (مرحله‌ی کدگذاری باز)، به دنبال یافتن روابط منطقی و مفهومی بین آن کدها است تا از درون آن‌ها، مقوله‌های محوری (اصلی) و زیرمقوله‌ها شکل گیرد. این مرحله در واقع پلی میان داده‌های خام و شکل‌گیری نظریه نهایی محسوب می‌شود.

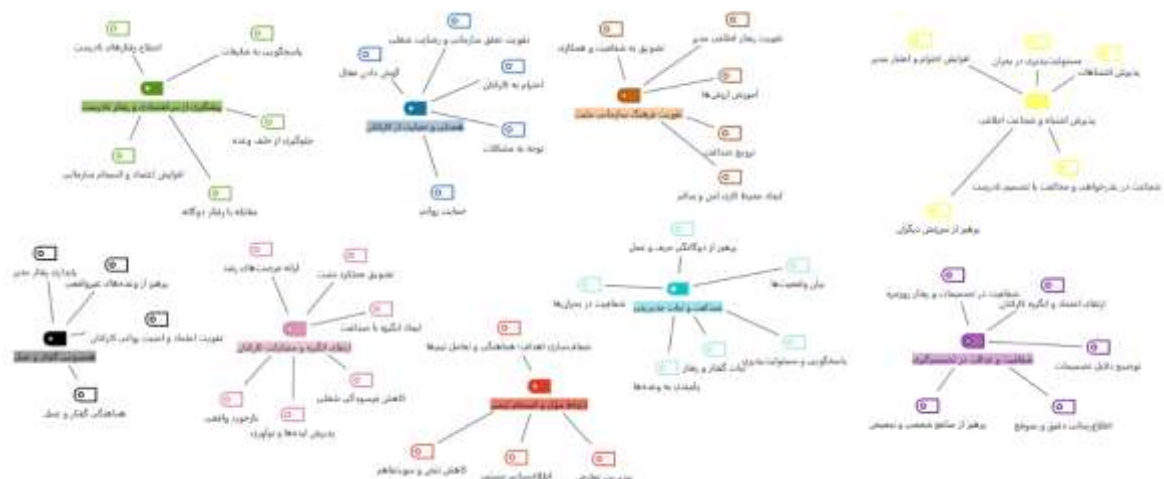
جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری محوری

کدگذاری محوری	زیرمقوله‌ها / ابعاد	کدهای باز مرتبط
صداقت مدیریتی و ثبات رفتار	ثبات گفتار و رفتار؛ پایبندی به وعده‌ها؛ همسویی حرف و عمل	ثبات گفتار و رفتار؛ پایبندی به وعده‌ها؛ همسویی حرف و عمل؛ بیان واقعیت‌ها با شفافیت و صداقت
شفافیت و بی‌غرضی در تصمیم‌گیری	شفافیت در تصمیم‌گیری؛ رعایت منافع جمعی؛ مقاومت در برابر فشارها	شفافیت در تصمیم‌گیری؛ رعایت منافع جمعی؛ مقاومت در برابر فشارها؛ افزایش اعتماد کارکنان؛ ایجاد انگیزه مثبت از طریق صداقت
پذیرش اشتباه و الگو بودن دیگران؛ الگو بودن مدیر	شفافیت اطلاعات؛ پذیرش اشتباهات؛ پرهیز از سرزنش دیگران؛ الگو بودن مدیر	شفافیت اطلاعات؛ پذیرش اشتباهات؛ پرهیز از سرزنش دیگران؛ الگو بودن مثبت مدیر برای کارکنان
همسویی گفتار و عمل کارکنان	همسویی گفتار و عمل؛ وعده‌های واقعی؛ رضایت	همسویی گفتار و عمل؛ وعده‌های واقعی؛ رضایت کارکنان؛ اعتماد متقابل و تقویت همکاری
پایبندی به عدالت و مسئولیت‌پذیری	پایبندی به وعده‌ها؛ رعایت عدالت در تصمیمات؛ الگوی رفتاری مثبت مدیر	پایبندی به وعده‌ها؛ رعایت عدالت در تصمیمات؛ اهمیت صداقت در سازمان؛ تقویت انگیزه و همکاری کارکنان؛ الگوی رفتاری مثبت مدیر
شفافیت و تعامل سازنده	شفافیت اطلاعات؛ اعتمادسازی؛ تعامل سالم؛ انسجام گروهی	شفافیت اطلاعات؛ اعتمادسازی؛ تعامل سالم؛ انسجام گروهی ناشی از صداقت و تعامل مثبت
شفافیت در رفتار روزمره	شفافیت در رفتار روزمره؛ بیان صریح واقعیت‌ها؛ احترام به کارکنان	شفافیت در رفتار روزمره؛ بیان صریح واقعیت‌ها؛ احترام به کارکنان؛ صداقت در وعده‌ها و رفتار
هماهنگی تصمیمات و اهداف	هماهنگی بین تصمیمات و اهداف؛ شفاف‌سازی دلایل تصمیم؛ پاسخ‌گویی منطقی به کارکنان	هماهنگی بین تصمیمات و اهداف؛ شفاف‌سازی دلایل تصمیم؛ پاسخ‌گویی منطقی به کارکنان؛ ایجاد امنیت روانی؛ افزایش همدلی تیم

جدول ۳. کدگذاری انتخابی

مقوله اصلی	مقوله فرعی / مفاهیم مرتبط
کدگذاری نهایی	زیرمحوورها و مفاهیم ادغام شده
ثبات و پایداری کنش‌های مدیریتی	ثبات گفتار و رفتار؛ پایداری به وعده‌ها؛ پرهیز از دوگانگی حرف و عمل؛ بیان واقعیت‌ها؛ شفافیت در بحران‌ها؛ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری	شفافیت در تصمیمات و رفتار روزمره؛ پرهیز از منافع شخصی و تبعیض؛ اطلاع‌رسانی دقیق و بموقع؛ توضیح دلایل تصمیمات؛ ارتقای اعتماد و انگیزه کارکنان
پذیرش اشتباه و شجاعت اخلاقی	پذیرش اشتباهات؛ پرهیز از سرزنش دیگران؛ شجاعت در عذرخواهی و مخالفت با تصمیم نادرست؛ مسئولیت‌پذیری در بحران؛ افزایش احترام و اعتبار مدیر
همسویی گفتار و عمل	هماهنگی گفتار و عمل؛ پرهیز از وعده‌های غیرواقعی؛ پایداری رفتار مدیر؛ تقویت اعتماد و امنیت روانی کارکنان
تقویت فرهنگ سازمانی مثبت	ترویج شفافیت؛ آموزش ارزش‌ها؛ تقویت رفتار اخلاقی مدیر؛ تشویق به شفافیت و همکاری؛ ایجاد محیط کاری امن و سالم
ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان	ایجاد انگیزه با شفافیت؛ تشویق عملکرد مثبت؛ پذیرش ایده‌ها و نوآوری؛ بازخورد واقعی؛ ارائه فرصت‌های رشد؛ کاهش فرسودگی شغلی
همدلی و حمایت از کارکنان	توجه به مشکلات؛ گوش دادن فعال؛ حمایت روانی؛ احترام به کارکنان؛ تقویت تعلق سازمانی و رضایت شغلی
ارتباط مؤثر و انسجام تیمی	اطلاع‌رسانی مستمر؛ شفاف‌سازی اهداف؛ هماهنگی و تعامل تیم‌ها؛ مدیریت تعارض؛ کاهش تنش و سوء تفاهم
پیشگیری از بی‌اعتمادی و رفتار نادرست	جلوگیری از خلف وعده؛ مقابله با رفتار دوگانه؛ اصلاح رفتارهای نادرست؛ پاسخگویی به شایعات؛ افزایش اعتماد و انسجام سازمانی

در بررسی و جمع‌بندی ابعاد صداقت رفتاری مدیران کارکنان، تعداد ۹ مقوله فرعی احصاء گردید. چنانچه از تحلیل مصاحبه‌ها مشخص شد، نهایتاً این مقوله‌ها در ۹ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند که پس از جمع‌بندی در جدول ۴ ارائه می‌گردد. اطلاعات مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که مقوله‌های فرعی مانند خستگی و فرسودگی روانی، اضطراب و مکانیزم‌های دفاعی، کاهش اعتماد و تعهد سازمانی، کاهش انگیزه و نوآوری، سلامت روان و جسم، پیامدهای سازمانی و عملکردی، مدیریت و تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و همکاری تیمی و فرهنگ و روابط سازمانی، به ترتیب مقوله‌های اصلی صداقت رفتاری مدیران را تشکیل داده‌اند.



شکل ۱. خروجی نرم افزار مولفه‌های اصلی

جدول ۴. عوامل علی، محوری، زمینه‌ای، پیامدها، راهبردها و مداخله‌گر

دسته‌بندی	مقوله‌ها / مفاهیم مرتبط	توضیح
-----------	-------------------------	-------

عوامل علی	ثبات و پایداری کنش‌های مدیریتی: ثبات گفتار و رفتار، پایبندی به وعده‌ها، پرهیز از دوگانگی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری پذیرش اشتباه و شجاعت اخلاقی: پذیرش خطا، عذرخواهی، مخالفت با تصمیم نادرست، مسئولیت‌پذیری در بحران	شرایطی که موجب شکل‌گیری و تقویت صداقت رفتاری مدیران می‌شوند
مقوله	صداقت رفتاری مدیران	پدیده اصلی که سایر مقوله‌ها حول آن سازماندهی شده‌اند
محوری		
شرایط	شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری: اطلاع‌رسانی دقیق، پرهیز از تبعیض، توضیح دلایل تصمیمات ارتباط مؤثر	بسترهایی که صداقت رفتاری در آن معنا پیدا می‌کند و قابل مشاهده است
زمینه‌ای	و انسجام تیمی: شفاف‌سازی اهداف، هماهنگی تیم‌ها، مدیریت تعارض	
شرایط	همدلی و حمایت از کارکنان: گوش دادن فعال، حمایت روانی، احترام پیشگیری از بی‌اعتمادی و رفتار نادرست:	عواملی که شدت یا ضعف اثر صداقت رفتاری را تقویت یا کاهش می‌دهند
مداخله‌گر	مقابله با رفتار دوگانه، پاسخگویی به شایعات، اصلاح انحرافات رفتاری	
راهنماها	تقویت فرهنگ سازمانی مثبت: ترویج شفافیت، آموزش ارزش‌ها، تشویق شفافیت ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان: پذیرش ایده‌ها، بازخورد واقعی، ارائه فرصت‌های رشد	اقداماتی که مدیران برای تحقق صداقت رفتاری اتخاذ می‌کنند
پیامدها	افزایش اعتماد سازمانی، امنیت روانی کارکنان، کاهش تنش و تعارض، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش انگیزه و مشارکت، تقویت تعلق سازمانی، انسجام تیمی، ارتقای اعتبار مدیران	نتایج حاصل از تحقق صداقت رفتاری مدیران



شکل ۲. مدل مفهومی صداقت رفتاری مدیران

مدل مفهومی ارائه شده، صداقت رفتاری مدیران را به عنوان محور اصلی و پدیده مرکزی در سازمان‌ها تبیین می‌کند. در این مدل، عوامل علی مانند ثبات گفتار و رفتار، پایداری به وعده‌ها، پاسخگویی و پذیرش اشتباهات همراه با شجاعت اخلاقی، زمینه‌ساز شکل‌گیری صداقت هستند. شرایط زمینه‌ای مانند شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری و انسجام تیمی، بستر مشاهده و تقویت صداقت را فراهم می‌کنند، در حالی که شرایط مداخله‌گر شامل همدلی و حمایت از کارکنان و پیشگیری از رفتارهای نادرست، اثر صداقت را تعدیل می‌کنند. مدیران با به‌کارگیری راهبردهای سازمانی همچون تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، تشویق شفافیت و ارتقای مشارکت کارکنان، می‌توانند صداقت رفتاری را تحقق بخشند. این رفتار صادقانه پیامدهای مثبت متعددی دارد که شامل افزایش اعتماد و تعلق سازمانی، امنیت روانی کارکنان، کاهش تنش و تعارض، و ارتقای انگیزه و انسجام تیمی است. به این ترتیب، مدل ارائه شده چارچوبی جامع برای تحلیل و فهم نقش صداقت در مدیریت و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی فراهم می‌آورد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل صداقت رفتاری مدیران در استانداری خراسان شمالی انجام شد و یافته‌ها نشان داد که صداقت رفتاری مدیران پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و متأثر از تعامل میان ویژگی‌های رفتاری مدیر، ساختار سازمانی، کیفیت ارتباطات و ادراک کارکنان است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری باز، محوری و انتخابی نشان داد که «صداقت رفتاری مدیران» به‌عنوان مقوله محوری مدل در مرکز مجموعه‌ای از عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای سازمانی قرار دارد. در مدل نهایی، ثبات و پایایی کنش‌های مدیریتی و پذیرش اشتباه و شجاعت اخلاقی به‌عنوان عوامل علی؛ شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری و ارتباط مؤثر و انسجام تیمی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای؛ همدلی و حمایت از کارکنان و پیشگیری از بی‌اعتمادی و رفتار نادرست به‌عنوان شرایط مداخله‌گر؛ و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان به‌عنوان راهبردهای اصلی شناسایی شدند. پیامدهای حاصل از تحقق این الگو نیز شامل افزایش اعتماد سازمانی، امنیت روانی کارکنان، کاهش تنش و تعارض، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش انگیزه و مشارکت، تقویت تعلق سازمانی، انسجام تیمی و ارتقای اعتبار مدیران بود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که صداقت رفتاری در سازمان دولتی نه صرفاً یک ویژگی فردی مدیر، بلکه یک سازوکار سازمانی است که می‌تواند کیفیت رابطه مدیر و کارکنان و در سطحی گسترده‌تر، سلامت اداری و اثربخشی سازمان را متأثر سازد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، نقش ثبات و پایایی کنش‌های مدیریتی در شکل‌گیری صداقت رفتاری بود. بر اساس داده‌های کیفی، کارکنان زمانی مدیر را صادق ارزیابی می‌کنند که میان آنچه بیان می‌کند و آنچه در عمل انجام می‌دهد هماهنگی مشاهده شود، وعده‌ها به‌صورت واقعی دنبال شوند، رفتار مدیر در موقعیت‌های مختلف از ثبات نسبی برخوردار باشد و مدیر از تغییر ناگهانی معیارها یا انکار تعهدات پیشین پرهیز کند. این یافته با دیدگاه Leroy و همکاران همسو است که یکپارچگی رفتاری را بر اساس میزان هماهنگی میان گفتار و عمل رهبر تبیین کرده‌اند و نشان داده‌اند چنین هماهنگی‌ای می‌تواند اعتماد، تعهد و عملکرد پیروان را افزایش دهد (Leroy et al., 2012). از منظر نظری، کارکنان برای ارزیابی قابل‌اعتماد بودن مدیر بیش از آنکه به سخنان وی توجه کنند، الگوی رفتاری تکرارشونده او را در طول زمان مورد قضاوت قرار می‌دهند. هنگامی که سخنان، ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار واقعی مدیر هم‌راستا باشند، پیش‌بینی‌پذیری رفتاری افزایش می‌یابد و کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند بر تصمیم‌ها و تعهدات مدیر تکیه کنند. نتایج پژوهش Mohammadi Pour نیز نشان می‌دهد صداقت رفتاری می‌تواند در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی نقش تعیین‌کننده داشته باشد (Mohammadi Pour, 2023). بنابراین، ثبات در گفتار و عمل را می‌توان یکی از زیرساخت‌های اصلی اعتماد به مدیریت و پذیرش رهبری دانست.

یافته مهم دیگر پژوهش، شناسایی شفافیت و عدالت در تصمیم‌گیری به‌عنوان شرایط زمینه‌ای صداقت رفتاری بود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که صداقت مدیر زمانی قابل مشاهده و ارزیابی است که دلایل تصمیمات به‌طور روشن بیان شود، اطلاعات مرتبط در اختیار کارکنان قرار گیرد، تصمیم‌ها از تبعیض و ترجیحات شخصی دور باشند و قواعد در مورد افراد مختلف به شکلی نسبتاً یکسان اجرا شوند. این یافته با نتایج Alizadeh Sani و همکاران همخوان است که رابطه میان عدالت ادراک‌شده کارکنان و صداقت رفتاری مدیران را در شعب بانک کشاورزی بررسی کرده و نشان داده‌اند ادراک عدالت با ارزیابی کارکنان از صداقت رفتاری مدیر مرتبط است (Alizadeh Sani et al., 2021). از این

منظر، عدالت و صداقت رفتاری دو سازه جدا اما درهم تنیده‌اند؛ زیرا مدیر ممکن است به‌طور کلامی بر انصاف تأکید کند، اما اگر در توزیع فرصت‌ها، ارزیابی عملکرد یا تخصیص منابع رفتار متفاوتی با کارکنان داشته باشد، این شکاف به‌عنوان فقدان صداقت ادراک خواهد شد. همچنین نتایج پژوهش Kashef و همکاران نشان داده است که شفافیت سازمانی با توانمندسازی و ایجاد اعتماد سازمانی ارتباط دارد (Kashef et al., 2018). این یافته‌ها از این استدلال حمایت می‌کنند که شفافیت و عدالت نه تنها پیامد صداقت رفتاری، بلکه بستر شکل‌گیری و استمرار آن نیز هستند.

در تبیین بیشتر این یافته می‌توان گفت که شفافیت در سازمان، امکان ارزیابی رفتار مدیریتی را افزایش می‌دهد و موجب می‌شود تصمیم‌ها از حالت مبهم و غیرقابل پیگیری خارج شوند. در محیطی که دلایل تصمیمات مشخص نیست، اطلاعات به‌صورت گزینشی ارائه می‌شود یا فرآیندهای مدیریتی برای کارکنان غیرقابل فهم است، امکان شکل‌گیری بدگمانی و تفسیرهای منفی افزایش می‌یابد. در مقابل، زمانی که مدیر منطق تصمیمات را توضیح می‌دهد و اطلاعات مرتبط را به‌موقع و دقیق منتقل می‌کند، کارکنان حتی در صورت عدم رضایت از نتیجه تصمیم، احتمال بیشتری دارد که آن را عادلانه و قابل قبول ارزیابی کنند. یافته‌های Taghvaei Yazdi و Al Bouyeh نیز نشان داده است که رهبری دانش‌محور و مهارت‌های فراشناختی مدیران با خلق ارزش شفافیت سازمانی ارتباط دارند (Taghvaei Yazdi & Al Bouyeh, 2022). این نتیجه نشان می‌دهد که شفافیت صرفاً یک اقدام ارتباطی نیست، بلکه به توانایی مدیر در درک پیامدهای تصمیم‌های خود، بازاندیشی در رفتار و ارائه دلایل منطقی برای اقدامات مدیریتی وابسته است. پذیرش اشتباه و شجاعت اخلاقی یکی دیگر از عوامل علی مهم شناسایی شده در مدل بود. مشارکت‌کنندگان مدیر صادق را مدیری می‌دانستند که در صورت بروز خطا مسئولیت تصمیم خود را می‌پذیرد، خطای خود را به کارکنان یا شرایط بیرونی نسبت نمی‌دهد و در صورت لزوم از تصمیم نامناسب یا رفتار نادرست عذرخواهی می‌کند. همچنین توانایی مخالفت با تصمیمی که از نظر اخلاقی یا حرفه‌ای نادرست است، حتی در صورت وجود فشارهای سازمانی، به‌عنوان یکی از نشانه‌های شجاعت اخلاقی مطرح شد. این یافته را می‌توان در چارچوب مفهوم پاسخگویی مدیریتی تفسیر کرد. هرچه مدیر مسئولیت نتایج تصمیم‌های خود را آشکارتر بپذیرد، احتمال بیشتری دارد که کارکنان وی را فردی قابل اعتماد و دارای یکپارچگی رفتاری بدانند. مطالعه Jafari و Zarin Gari نیز نشان داده است که سازوکارهای سوت‌زنی سازمانی می‌توانند از طریق تقویت شفافیت گزارش‌دهی و پاسخگویی مدیران، به ارتقای سلامت سازمانی کمک کنند (Jafari & Zarin Gari, 2023). از این منظر، شجاعت اخلاقی مدیر و وجود سازوکارهای پاسخگویی در سازمان به یکدیگر وابسته‌اند؛ زیرا محیطی که پذیرش خطا و گزارش مسئله را تشویق می‌کند، احتمال پنهان‌کاری و انتقال مسئولیت به دیگران را کاهش می‌دهد.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که همدلی و حمایت از کارکنان به‌عنوان یک شرایط مداخله‌گر مهم می‌تواند شدت و کیفیت اثر صداقت رفتاری مدیران را افزایش دهد. گوش دادن فعال، توجه به مشکلات کارکنان، حمایت روانی، احترام و درک شرایط فردی موجب می‌شود که رفتار مدیر صرفاً به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدامات رسمی ارزیابی نشود، بلکه در قالب یک رابطه انسانی و قابل اعتماد تجربه شود. این یافته نشان می‌دهد که صداقت رفتاری در خلأ ارتباطی شکل نمی‌گیرد؛ حتی مدیرانی که از نظر رعایت قواعد و هماهنگی گفتار و عمل عملکرد مطلوبی دارند، اگر در تعامل با کارکنان فاقد احترام، درک و حمایت باشند، ممکن است نتوانند سطح بالایی از اعتماد و تعلق سازمانی ایجاد کنند. یافته Mohammadi Pour درباره نقش صداقت رفتاری در تقویت اثر رهبری بر توانمندسازی و تعهد کارکنان نیز به‌طور غیرمستقیم از این نتیجه حمایت می‌کند (Mohammadi Pour, 2023). کارکنان زمانی آمادگی بیشتری برای مشارکت، پذیرش مسئولیت و سرمایه‌گذاری روانی در سازمان دارند که مدیر را نه تنها منصف و قابل پیش‌بینی، بلکه حامی و مسئول در قبال آنان تلقی کنند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم، نقش ارتباط مؤثر و انسجام تیمی به‌عنوان بستر تقویت صداقت رفتاری بود. داده‌ها نشان داد که اطلاع‌رسانی مستمر، شفاف‌سازی اهداف، هماهنگی میان واحدها، مدیریت مناسب تعارض‌ها و کاهش سوءتفاهم‌ها می‌تواند ادراک کارکنان از صداقت و قابلیت اعتماد مدیران را افزایش دهد. این نتیجه با منطق پژوهش Kashef و همکاران سازگار است که شفافیت را عاملی در ایجاد اعتماد سازمانی معرفی کرده‌اند (Kashef et al., 2018). در واقع، بخشی از آنچه کارکنان به‌عنوان عدم صداقت تفسیر می‌کنند، ممکن است ناشی از ضعف ارتباطات، انتقال ناقص اطلاعات یا ابهام در اهداف و تصمیم‌ها باشد. بنابراین، ارتباط مؤثر می‌تواند شکاف میان نیت مدیر و برداشت کارکنان را کاهش دهد و امکان تفسیر مشترک از تصمیم‌های سازمانی را فراهم کند. هرچه اطلاعات با وضوح بیشتر و در زمان مناسب منتقل شود، احتمال شکل‌گیری شایعه، سوءبرداشت و بی‌اعتمادی کمتر خواهد شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشگیری از بی‌اعتمادی و رفتار نادرست نیز یکی از شرایط مداخله‌گری است که می‌تواند تأثیر صداقت رفتاری را تقویت کند. مقابله با رفتار دوگانه، پاسخگویی به شایعات، اصلاح انحرافات رفتاری و پرهیز از خلف وعده از جمله رفتارهایی بودند که مشارکت‌کنندگان برای جلوگیری از گسترش بی‌اعتمادی ضروری می‌دانستند. این یافته را می‌توان با مطالعات مربوط به شفافیت مدیریتی مرتبط دانست. پژوهش Taheri Abed و همکاران نشان داده است که ویژگی‌هایی مانند خودشفافیتی مدیران می‌تواند بر شفافیت گزارشگری مالی اثر بگذارد (Taheri Abed et al., 2020). همچنین Liang و همکاران نشان داده‌اند که بیش‌اطمینانی مدیریتی و سطح شفافیت شرکت می‌تواند با پیامدهای سازمانی و بازار ارتباط داشته باشد (Liang et al., 2020). این شواهد تأکید می‌کنند که ویژگی‌های شناختی و شخصیتی مدیران در صورت نبود سازوکارهای نظارتی و شفاف ممکن است به رفتارهایی منجر شوند که اعتماد ذی‌نفعان را تضعیف کند. بنابراین، پیشگیری از بی‌اعتمادی مستلزم آن است که سازمان نه تنها بر رفتار صادقانه تأکید کند، بلکه ساختارهایی برای شناسایی و اصلاح رفتارهای ناسازگار با صداقت نیز ایجاد کند.

در بخش راهبردها، تقویت فرهنگ سازمانی مثبت یکی از اصلی‌ترین راهکارهای تحقق صداقت رفتاری شناخته شد. بر اساس یافته‌ها، ترویج شفافیت، آموزش ارزش‌های اخلاقی، تشویق رفتارهای صادقانه و ایجاد محیطی امن برای بیان دیدگاه‌ها می‌تواند رفتار مدیران و کارکنان را در جهت صداقت سازمانی هدایت کند. این نتیجه با مطالعات مرتبط با شفافیت مسئولیت اجتماعی هم‌راستا است. Hendijani Zadeh نشان داده است که شفافیت مسئولیت اجتماعی می‌تواند بر سیاست‌ها و رفتارهای مالی سازمان اثرگذار باشد (Hendijani Zadeh, 2021) و در مطالعه بعدی نیز نشان داده شد که شفافیت مسئولیت اجتماعی با نحوه مدیریت منابع نقدی شرکت‌ها ارتباط دارد (Hendijani Zadeh et al., 2023). اگرچه این مطالعات در بستر مالی انجام شده‌اند، پیام مشترک آن‌ها این است که شفافیت زمانی می‌تواند پیامد واقعی ایجاد کند که به بخشی از رویه و فرهنگ سازمان تبدیل شود. از همین رو، صداقت رفتاری مدیران زمانی پایدار خواهد بود که سازمان آن را در قالب هنجار، رویه و انتظار عمومی نهادینه سازد، نه اینکه صرفاً به ویژگی شخصی برخی مدیران وابسته باشد.

راهبرد دیگر شناسایی شده در پژوهش، ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان بود. یافته‌ها نشان داد که پذیرش ایده‌ها، ارائه بازخورد واقعی، فراهم کردن فرصت رشد، تشویق عملکرد مثبت و احترام به مشارکت کارکنان می‌تواند آثار صداقت رفتاری را تقویت کند. زمانی که کارکنان مشاهده می‌کنند مدیر علاوه بر بیان ارزش‌هایی مانند مشارکت و نوآوری، در عمل نیز ایده‌های آنان را می‌شنود و فرصت اثرگذاری فراهم می‌کند، هماهنگی میان گفتار و عمل مدیر برای آنان ملموس‌تر می‌شود. این یافته با نتایج Mohammadi Pour درباره ارتباط رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی، صداقت رفتاری، عملکرد و تعهد سازمانی همسو است (Mohammadi Pour, 2023). همچنین Leroy و همکاران نشان داده‌اند که یکپارچگی رفتاری رهبر می‌تواند تعهد و عملکرد پیروان را تقویت کند (Leroy et al., 2012). بنابراین، صداقت رفتاری زمانی بیشترین اثر را دارد که کارکنان را از حالت منفعل خارج کرده و به مشارکت‌کنندگان فعال در فرآیندهای سازمانی تبدیل کند.

در سطح پیامدها، افزایش اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین نتایج مدل بود. این یافته از منطق نظری تمامی اجزای مدل حمایت می‌کند؛ زیرا ثبات رفتار، عدالت، شفافیت، پاسخگویی، پذیرش اشتباه و حمایت از کارکنان همگی در نهایت موجب افزایش قابلیت پیش‌بینی و اعتبار مدیر می‌شوند. رابطه میان شفافیت و اعتماد سازمانی نیز در مطالعه Kashef و همکاران مورد تأکید قرار گرفته است (Kashef et al., 2018). همچنین رابطه میان عدالت ادراک‌شده و صداقت رفتاری نشان می‌دهد که کارکنان اعتماد خود را بر اساس تجربه واقعی از رفتار مدیر و کیفیت تصمیم‌های وی شکل می‌دهند (Alizadeh Sani et al., 2021). بنابراین، اعتماد سازمانی را می‌توان پیامد انباشته‌ای از مجموعه رفتارهای صادقانه مدیر در طول زمان دانست، نه نتیجه یک اقدام منفرد.

افزایش امنیت روانی، کاهش تعارض و فرسودگی شغلی و تقویت تعلق سازمانی نیز از دیگر پیامدهای شناسایی شده بود. زمانی که مدیر رفتار قابل پیش‌بینی دارد و کارکنان از برخورد منصفانه و صادقانه او اطمینان دارند، نیاز کمتری به مراقبت دائمی از پیامدهای پنهان تصمیمات، تفسیر رفتار مدیر یا محافظت از خود در برابر رفتارهای دوگانه احساس می‌کنند. این وضعیت می‌تواند بخشی از فشار روانی محیط کار را کاهش دهد و روابط همکاری‌جویانه‌تری ایجاد کند. افزایش مشارکت و تعهد نیز در چنین فضایی قابل انتظار است. یافته‌های Leroy و همکاران درباره تأثیر صداقت رفتاری بر تعهد و عملکرد کارکنان با این نتیجه همسو است (Leroy et al., 2012). همچنین ارتباط میان صداقت رفتاری، توانمندسازی و تعهد سازمانی در پژوهش Mohammadi Pour از این تبیین حمایت می‌کند (Mohammadi Pour, 2023).

از منظر گسترده‌تر، یافته‌های پژوهش با مطالعات جدید حوزه شفافیت و حکمرانی نیز همسو است. Sun و همکاران نشان داده‌اند که نزدیک‌بینی مدیریتی می‌تواند بر شفافیت اطلاعات ESG اثرگذار باشد (Sun et al., 2025)، در حالی که Zhang و همکاران بر چالش‌های اخلاقی ناشی از کاربرد هوش مصنوعی در حسابداری مدیریتی تأکید کرده‌اند (Zhang et al., 2023). این مطالعات نشان می‌دهند که در محیط‌های جدید مدیریتی، صداقت رفتاری باید فراتر از روابط رودررو در نظر گرفته شود و حوزه‌هایی مانند افشای اطلاعات، فناوری، مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری داده‌محور را نیز در بر گیرد. همچنین پژوهش Rahpeyma و همکاران درباره فساد در انتخابات مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی نشان می‌دهد که فقدان شفافیت و سلامت مدیریتی می‌تواند حتی بر راهبردهای توسعه سازمانی اثر منفی بگذارد (Rahpeyma et al., 2024). در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که صداقت رفتاری مدیران در سازمان دولتی یک سازه منفرد نیست، بلکه در پیوند میان ثبات رفتار، عدالت، شفافیت، شجاعت اخلاقی، حمایت از کارکنان، فرهنگ سازمانی و مشارکت شکل می‌گیرد و پیامدهای آن نیز از سطح رابطه مدیر و کارکنان فراتر رفته و به اعتماد، انسجام، سلامت اداری و اثربخشی سازمانی تسری می‌یابد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، مطالعه فقط در استانداری خراسان شمالی انجام شد و با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی میان استان‌ها و دستگاه‌های دولتی، تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌های پژوهش عمدتاً از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و از این رو ممکن است برخی پاسخ‌ها تحت تأثیر برداشت‌های شخصی، حافظه، تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی مطلوب یا ملاحظات شغلی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشند. سوم، بخش عمده مشارکت‌کنندگان از کارکنان و مدیران دارای سابقه کاری بالا بودند و در نتیجه دیدگاه کارکنان تازه‌وارد، نیروهای جوان یا افراد با وضعیت‌های استخدامی متفاوت به‌طور کامل منعکس نشده است. همچنین ماهیت مقطعی گردآوری داده‌ها امکان بررسی تغییرات صداقت رفتاری مدیران در طول زمان یا در شرایط متفاوت سازمانی را فراهم نکرد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی این مدل را در استانداری‌ها، وزارتخانه‌ها و سایر سازمان‌های عمومی در استان‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند تا میزان پایداری و انتقال‌پذیری ابعاد شناسایی شده ارزیابی شود. استفاده از طرح‌های آمیخته و طراحی ابزار کمی بر اساس مقوله‌های استخراج‌شده می‌تواند امکان آزمون تجربی روابط میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را فراهم کند. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند تغییرات صداقت رفتاری مدیران و آثار بلندمدت آن بر اعتماد، فرسودگی شغلی، مشارکت و عملکرد کارکنان را آشکار سازد. بررسی مقایسه‌ای دیدگاه کارکنان جوان و باتجربه، کارکنان رسمی و قراردادی و مدیران سطوح مختلف نیز می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های ادراکی کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از منابع داده‌ای متنوع مانند مشاهده سازمانی، تحلیل اسناد، ارزیابی ۳۶۰ درجه و داده‌های عملکردی استفاده شود تا یافته‌ها از اتکای صرف به خوداظهاری فاصله بگیرند.

پیشنهاد می‌شود استانداری‌ها و سایر سازمان‌های دولتی، صداقت رفتاری را به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی انتخاب، ارزیابی و توسعه مدیران در نظر گیرند. طراحی دوره‌های آموزشی در زمینه شفافیت در تصمیم‌گیری، پاسخگویی، مدیریت تعارض، پذیرش خطا، شجاعت اخلاقی و ارتباط مؤثر می‌تواند به تقویت این ویژگی‌ها کمک کند. همچنین لازم است مدیران موظف شوند دلایل تصمیمات مهم را به‌صورت روشن برای کارکنان توضیح دهند و سازوکارهای رسمی برای دریافت بازخورد، گزارش رفتارهای نادرست و بیان بدون ترس نگرانی‌های اخلاقی ایجاد شود. ایجاد نظام ارزیابی دوره‌ای صداقت رفتاری از دید کارکنان، تقویت کانال‌های ارتباط مستقیم، تشویق مدیران به پذیرش مسئولیت اشتباهات، کاهش رفتارهای تبعیض‌آمیز و گسترش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند اعتماد و امنیت روانی را ارتقا دهد. در نهایت، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، عدالت و همسویی گفتار و عمل باید به‌عنوان یک سیاست مستمر مدیریتی دنبال شود، نه یک برنامه کوتاه‌مدت یا صرفاً آموزشی.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.



مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Managerial behavioral integrity has emerged as an important construct in organizational and leadership studies because employees evaluate managers not only on the basis of what they communicate but also according to the consistency between their statements, declared values, commitments, and actual behavior. Behavioral integrity therefore reflects the perceived alignment between a manager's words and deeds and the extent to which managerial conduct remains consistent with expressed principles and promises. Such consistency is particularly important because employees rely on repeated behavioral signals to determine whether managers are predictable, credible, and trustworthy. When managers act consistently with their stated values and commitments, employees are more likely to develop trust, organizational attachment, and willingness to cooperate. In contrast, discrepancies between managerial rhetoric and actual behavior may generate uncertainty, distrust, and reduced commitment. Previous research has demonstrated that authentic leadership and behavioral integrity can function as important drivers of employee commitment and performance because alignment between words and actions strengthens perceptions of leader credibility (Leroy et al., 2012). Behavioral integrity may also play a mediating role in the relationship between transformational leadership, employee empowerment, job performance, and organizational commitment, indicating that effective leadership is partly dependent on whether managers actually enact the values and expectations they communicate (Mohammadi Pour, 2023).

Behavioral integrity is closely connected with organizational justice because employees often assess managerial integrity through everyday decisions concerning resource allocation, performance evaluation, rewards, promotion, access to opportunities, and interpersonal treatment. Managers who publicly emphasize fairness but apply inconsistent criteria may be perceived as lacking integrity, whereas adherence to transparent and equitable procedures can strengthen employees' perceptions of managerial credibility. Evidence from organizational settings suggests that perceived justice is significantly associated with employees' perceptions of managers' behavioral integrity (Alizadeh Sani et al., 2021). Transparency represents another important contextual foundation of integrity. Organizational transparency provides employees with access to relevant



information, clarifies decision-making processes, and reduces unnecessary ambiguity regarding managerial actions. Transparency can thereby facilitate organizational trust and empowerment because employees are better able to understand managerial decisions and evaluate whether actions correspond with declared principles (Kashef et al., 2018). Knowledge-oriented leadership and managers' metacognitive capabilities may also contribute to the creation of organizational transparency by improving reflective decision-making and the quality of information exchange (Taghvaei Yazdi & Al Bouyeh, 2022).

The importance of transparency becomes more pronounced when managerial characteristics or organizational pressures create incentives for selective disclosure or distorted reporting. Research has shown that managerial narcissism can influence the transparency of financial reporting, suggesting that managers' personal orientations may affect the quality and openness of organizational information (Taheri Abed et al., 2020). Similarly, managerial overconfidence and corporate transparency have been associated with important organizational and market outcomes, demonstrating that transparency cannot be understood independently of managerial cognition and decision-making tendencies (Liang et al., 2020). Transparency also extends beyond internal communication to relationships with broader stakeholders. Evidence indicates that corporate social responsibility transparency can influence corporate financial policies and strategic behavior (Hendijani Zadeh, 2021), while further research has shown that CSR transparency is associated with corporate cash-holding decisions and the reduction of information asymmetry (Hendijani Zadeh et al., 2023). These findings collectively indicate that transparency can serve as a governance mechanism that constrains opportunistic behavior and reinforces accountability.

Recent organizational developments have further expanded the ethical significance of managerial transparency and integrity. Artificial intelligence and data-driven systems increasingly influence accounting, evaluation, and managerial decision-making, generating new concerns regarding responsibility, explainability, bias, and ethical accountability (Zhang et al., 2023). Under such conditions, managers must remain accountable for decisions even when technological systems contribute to their formulation. Likewise, growing attention to environmental, social, and governance disclosure has increased expectations for organizational openness. Evidence regarding managerial myopia and ESG information transparency indicates that managers' short-term orientations may influence the quality of disclosure and transparency (Sun et al., 2025). In public organizations, these issues are particularly significant because managerial conduct affects not only internal employee attitudes but also administrative legitimacy, institutional trust, and perceptions of governance quality. Studies addressing corruption in managerial selection processes demonstrate that weaknesses in managerial integrity and transparency may adversely affect organizational development strategies (Rahpeyma et al., 2024). Organizational whistleblowing mechanisms can contribute to greater reporting transparency and managerial accountability by enabling employees to report misconduct and inconsistencies without suppressing organizational concerns (Jafari & Zarin Gari, 2023).

Despite the growing literature on behavioral integrity, transparency, justice, trust, and accountability, much of the existing research has examined predetermined relationships among variables through quantitative designs. Such studies establish the importance of managerial behavioral integrity but provide limited insight into how it emerges within a specific organizational context, what causal and contextual conditions facilitate it, what factors strengthen or weaken its effects, what strategies can be used to institutionalize it, and what individual and organizational consequences result from its realization. This limitation is especially important in governmental organizations, where managerial behavior occurs within complex administrative hierarchies, legal requirements, political pressures, multiple stakeholder expectations, and formal accountability structures. Governorates represent particularly important settings because they coordinate executive agencies and regional policies while



confronting complex social, administrative, and organizational demands. Therefore, a context-sensitive model derived from the experiences of managers and employees is necessary to explain managerial behavioral integrity as a multidimensional organizational phenomenon. Accordingly, the present study aimed to design and explain a model of managerial behavioral integrity in the North Khorasan Governorate by identifying its causal conditions, central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

Methods and Materials

This study employed a qualitative, exploratory, and developmental design based on the systematic grounded theory approach. The research was conducted within an interpretive paradigm to develop a contextually grounded explanation of managerial behavioral integrity in the North Khorasan Governorate. The qualitative study population consisted of managers and employees of the Governorate who possessed extensive organizational experience and sufficient familiarity with managerial practices, workplace relationships, and administrative processes. Participants were required to have more than 10 years of work experience, enabling them to provide informed evaluations of managerial behavior across different situations. Purposive sampling was used to recruit individuals capable of providing rich and relevant information, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Ultimately, 20 managers and employees participated in the study. Data were primarily collected through in-depth, semi-structured interviews containing open-ended questions regarding participants' experiences of managerial behavioral integrity, examples of consistency or inconsistency between managers' words and actions, relevant organizational conditions, consequences of managerial behavior, and strategies for strengthening integrity. Organizational documents, including internal guidelines, reports, and evaluations, were also considered to enrich the interpretation of interview data. Data analysis was conducted through open, axial, and selective coding. During open coding, meaningful statements were identified and converted into initial concepts. Axial coding was then used to establish conceptual relationships among codes and organize them into higher-order categories and subcategories. During selective coding, the categories were integrated around the central phenomenon and organized according to the systematic grounded theory paradigm comprising causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. To strengthen the dependability of the coding process, selected interviews were independently coded by a research colleague and inter-coder agreement was assessed using Cohen's kappa. The coefficient was 0.87, indicating a very high level of agreement. Credibility, confirmability, and transferability were also addressed through prolonged engagement with the data, repeated review of interview recordings, careful documentation of coding decisions, avoidance of researcher interference with participants' statements, and detailed description of the research context and procedures.

Findings

The analysis identified managerial behavioral integrity as the central phenomenon of the final grounded theory model. The coding process generated a set of interconnected categories representing the factors that create, support, strengthen, operationalize, and result from managerial behavioral integrity. Stability and consistency of managerial actions constituted a major causal condition. This category included consistency between words and behavior, fulfillment of promises, avoidance of discrepancies between statements and actions, truthful communication, transparency during difficult situations, accountability, and responsibility. Acceptance of mistakes and moral courage emerged as another causal category and included admitting errors, refraining from blaming others, willingness to apologize, opposing inappropriate decisions, and accepting responsibility during organizational crises.



Transparency and fairness in decision-making were identified as important contextual conditions. This category incorporated accurate and timely information provision, avoidance of discrimination and personal interests, explanation of the reasons behind decisions, and equitable managerial treatment. Effective communication and team cohesion represented another contextual dimension and involved clarification of organizational objectives, continuous communication, coordination among teams, constructive interaction, and conflict management. Empathy and support for employees emerged as an intervening condition encompassing active listening, respect, attention to employee difficulties, psychological support, and strengthening organizational belonging. Prevention of distrust and inappropriate behavior formed another intervening category, including prevention of broken promises, correction of inconsistent behavior, response to organizational rumors, and addressing behavioral deviations that could weaken trust.

Two major strategic categories were identified. The first was strengthening a positive organizational culture through promotion of transparency, education of organizational values, encouragement of ethical conduct, and creation of a safe and healthy work environment. The second was enhancing employee motivation and participation through acceptance of ideas, encouragement of innovation, provision of realistic feedback, recognition of positive performance, and creation of opportunities for professional growth. The implementation of these strategies was associated with a range of positive consequences. These included increased organizational trust, greater psychological safety, reduced tension and interpersonal conflict, decreased job burnout, enhanced employee motivation and participation, stronger organizational belonging, improved team cohesion, and greater managerial credibility. The final model therefore conceptualized managerial behavioral integrity as a dynamic organizational phenomenon produced by the interaction of managerial consistency, moral courage, transparent and fair decision-making, supportive relationships, effective communication, and organizational strategies that institutionalize ethical and participatory practices.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that managerial behavioral integrity is not adequately explained as an isolated personal virtue. Rather, it is a multidimensional organizational phenomenon that develops through repeated interactions between managerial conduct, organizational structures, and employee perceptions. The identification of stability and consistency of managerial actions as a causal condition indicates that employees primarily judge integrity through observable patterns of conduct over time. Promises, values, and managerial statements acquire credibility only when they are translated into consistent action. Therefore, managerial integrity requires behavioral predictability and sustained adherence to commitments rather than occasional demonstrations of honesty.

The identification of transparency and fairness as contextual conditions further demonstrates that integrity becomes meaningful within decision-making processes. Employees need to understand how and why decisions are made and whether similar standards are applied across individuals and situations. Even unfavorable managerial decisions may be perceived as more legitimate when their rationale is communicated clearly and when employees believe procedures are equitable. Similarly, acceptance of mistakes and moral courage demonstrate that integrity does not imply managerial infallibility. Instead, credibility may be strengthened when managers openly acknowledge errors, accept responsibility, correct inappropriate decisions, and resist pressures that conflict with ethical or professional principles.

The findings also highlight the relational nature of behavioral integrity. Empathy, support, communication, and team cohesion influence whether managerial actions are interpreted as credible and trustworthy. A technically consistent manager who is inaccessible, dismissive, or unsupportive may be less successful in building trust than a manager who combines



behavioral consistency with respectful and responsive interaction. Furthermore, preventing rumors, broken promises, and double standards is essential because distrust can spread beyond individual incidents and become embedded in the broader organizational climate.

The strategic dimensions of the model indicate that behavioral integrity can be strengthened institutionally rather than being left solely to individual managerial characteristics. Developing a positive organizational culture, reinforcing ethical values, providing transparent information, encouraging employee voice, recognizing constructive contributions, and creating opportunities for participation can transform integrity from an individual expectation into an organizational norm. When such conditions are established, the resulting consequences extend beyond trust in a particular manager. Greater psychological safety, reduced conflict and burnout, stronger motivation, increased organizational belonging, improved team cohesion, and enhanced managerial credibility collectively contribute to healthier administrative functioning.

In conclusion, the grounded theory model developed in this study explains managerial behavioral integrity as a context-dependent process in which consistency of words and actions, accountability, moral courage, transparency, fairness, supportive relationships, and effective communication interact to shape employee perceptions and organizational outcomes. Strengthening behavioral integrity in public organizations therefore requires simultaneous attention to managerial conduct and organizational systems. Institutionalizing transparent decision-making, accountability, ethical communication, participation, and respect for employees can create conditions in which integrity becomes a stable feature of administrative practice. The resulting model provides a practical framework for understanding and strengthening managerial behavioral integrity in governmental organizations and may inform future managerial development, evaluation, human resource, and administrative health initiatives.

References

- Alizadeh Sani, M., Talebi, H., & Zamanian, A. (2021). The Relationship between Employees' Perceived Justice and Managers' Behavioral Integrity: A Study in Agricultural Bank Branches of Mazandaran Province. *Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association*, 16(62), 147-166.
- Hendijani Zadeh, M. (2021). The effect of corporate social responsibility transparency on corporate payout policies. *International Journal of Managerial Finance*, 17(5), 708-732. <https://doi.org/10.1108/IJMF-07-2020-0386>
- Hendijani Zadeh, M., Magnan, M., Cormier, D., & Hammami, A. (2023). Does corporate social responsibility transparency mitigate corporate cash holdings? *International Journal of Managerial Finance*, 19(1), 63-87. <https://doi.org/10.1108/IJMF-07-2021-0339>
- Jafari, R. H., & Zarin Gari, S. H. (2023). The role of organizational whistleblowing in enhancing reporting transparency and accountability of organizational managers. Fourth National Conference on Sustainable Development in Management and Accounting Sciences, Tehran. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://civilica.com/doc/1753424/&ved=2ahUKewjK58Ot0r6OAxXwUaQEZHGMghoQFnoECAsQAQ&usq=AOvVaw3avbZAqE6HVTntjm3_2gs5
- Kashef, H., Taghvayee Yazdi, M., & Niazazari, K. (2018). Presenting an Organizational Transparency Model in Relation to Empowerment for Establishing Organizational Trust Among Managers. *Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), Spring 2018. https://www.jiera.ir/article_64991.html
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Liang, Q., Ling, L., Tang, J., Zeng, H., & Zhuang, M. (2020). Managerial Overconfidence, Firm Transparency, and Stock Price Crash Risk: Evidence from an Emerging Market. *China Finance Review International*, 10(3), 271-296. <https://doi.org/10.1108/CFRI-01-2019-0007>
- Mohammadi Pour, B. (2023). *Transformational leadership and employee empowerment on job performance and organizational commitment of employees with the mediating role of behavioral integrity* Tehran. <https://civilica.com/doc/1696238/>
- Rahpeyma, A., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>
- Sun, Y., San, Z., Xu, C., & Davey, H. (2025). The Nexus of Managerial Myopia and Transparency in ESG Information: Evidence from the Textual Analysis of ESG Disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.3242>



- Taghvaei Yazdi, M., & Al Bouyeh, N. (2022). The Effect of Knowledge-Oriented Leadership on Organizational Transparency Value Creation with the Mediating Role of Managers' Metacognitive Skills. *Applied Research in Management and Humanities*, 3(6), 1-16.
- Taheri Abed, R., Alinejad Sarookalaei, M., & Faghani Makrani, K. (2020). The Effect of Managers' Narcissism on Financial Reporting Transparency. *Financial Accounting and Auditing Research*, 12(48), 71-93.
- Zhang, C., Zhu, W., Dai, J., Wu, Y., & Chen, X. (2023). Ethical impact of artificial intelligence in managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 49, 100619. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2023.100619>