تحلیل رابطهٔ متغیرهای شخصیتی و سازمانی با رهبری قابل اعتماد

محمدباقر صادقی[G]، مریم محمودی‌کیا، نسرین ارشدی

گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز

چکیده

زمینه: شواهد زیادی مبنی بر بروز بحران در به تقریب تمامی بخش‌های زندگی حرفه‌ای و سازمانی وجود دارد، مانند: اختلاس‌های بزرگ در سازمان‌ها، عملکرد بد مالی، بد رفتاری با کارکنان، فساد اخلاقی و فعالیت های بازاریابی غیرقانونی و سلطه‌جویانه. رسوایی‌های اخلاقی رهبران و در نتیجه بی‌اعتمادی به رهبران در سازمان و جامعه، اهمیت و ضرورت رهبران قابل اعتماد را افزایش داده است. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطهٔ صفات شخصیتی رهبران (شامل وجدانی بودن، همگرایی، روان رنجورخویی) و زمینه اخلاقی با رهبری قابل اعتماد و توجه به نقش میانجی‌گر تبادل رهبر- عضو در این میان می‌باشد.

روش: پژوهش حاضر از نوع توصیفی- همبستگی می‌باشد. جامعهٔ آماری پژوهش را تمامی کارکنان پالایشگاه گاز بیدبلند تشکیل می‌دهند که ۲۵۰ نفر از آنها به صورت تصادفی ساده انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های تجدید نظرشده صفات شخصیتی نئو (NEO-FFI)، زمینهٔ اخلاقی، تبادل رهبر- عضو و رهبری قابل اعتماد استفاده شد. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، الگویابی معادلات ساختاری و روش بوت استراپ تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که؛ صفات شخصیتی، و نیز زمینهٔ اخلاقی در سازمان رابطهٔ قوی با بهبود یافتن تبادلات رهبر- عضو داشته و همچنین، قابل اعتماد یافتن رهبران را در پی دارد.

نتیجه‌گیری: مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌بایست روابطی صادقانه و اعتماد برانگیز را در محیط کاری گسترش دهند و تصمیمات و سیاست‌های سازمان را همواره در راستای خودشکوفایی کارکنان و نیز افزایش بهره‌وری سازمان تنظیم نمایند.

کلید واژگان: *صفات شخصیتی، زمینهٔ اخلاقی، تبادل رهبر- عضو، رهبری قابل اعتماد*

سرآغاز

قرن ۲۱، با رقابت شدید سازمان‌ها به‌منظور حفظ بقا و در امان ماندن از رکود اقتصادی و ورشکستگی، همچنین، تلاش بی‌وقفه برای کسب موفقیت و سودآوری در سطح جهانی همراه است و در این مسیر، نحوهٔ هدایت‌شدن کارکنان و سازمان توسط رهبران حائز اهمیتی فراوان است. رهبری به عنوان «توانایی اثرگذاری بر یک گروه، در جهت دست‌یابی به اهداف مورد توافق» تعریف شده است (۱). از آنجایی که نفوذ[1] به عنوان جوهره رهبری تعریف شده است، رهبران می‌بایست به‌منظور هدایت اثربخش و مفید سازمان‌ها، از نفوذ اجتماعی مثبتی در میان کارکنان برخوردار باشند. (۲).

در تغییرات سریع و حساس دنیای امروز، عامل اعتماد از مهم‌ترین شروط موفقیت رهبران و سازمان‌ها می‌باشد، زیرا یکی از عوامل تعیین کننده‌ای که رابطه‌ای قوی با کیفیت و نوع نگرش‌ها، انگیزه‌ها و عملکرد کارکنان دارد، میزان اعتماد کارکنان نسبت به رهبر سازمان و قابل اعتماد یافتن وی از دیدگاه آنان می‌باشد (۲). شواهد زیادی مبنی بر بروز بحران در به ترتیب تمام بخش‌های زندگی حرفه‌ای و سازمانی وجود دارد مانند: اختلاس‌های بزرگ در سازمان‌ها، به‌کارگیری منابع و دارایی‌های عمومی شرکت‌ها به‌منظور سوء استفاده‌های شخصی، عملکرد بد مالی، بد رفتاری با کارکنان، فساد اخلاقی و فعالیت

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: Sadeghi.iop@yahoo.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

های بازاریابی غیرقانونی و سلطه‌جویانه (۳). رسوایی‌های اخلاقی رهبران و در نتیجه بی‌اعتمادی به رهبران در سطح سازمان و جامعه نیز، اهمیت و ضرورت اخلاق‌مدار بودن و درنتیجه قابل اعتماد رهبران را افزایش داده است (۴). سبک رهبری و ویژگی‌های رفتاری یک رهبر می‌تواند تأثیرات دوگانه‌ای بر نگرش، انگیزه و عملکرد شغلی کارکنان داشته باشد به‌طوری که عملکرد مناسب و ویژگی‌های مثبت یک رهبر مانند عدالت، اخلاق‌مدار بودن و حمایت از کارکنان، دارای تأثیرات مثبت و سازنده‌ای بر کارکنان است و در مقابل ویژگی‌ها و خصوصیات منفی یک رهبر مانند بی‌عدالتی و اخلاق‌مدار نبودن و بی‌توجهی به نیازها و خواسته‌های کارکنان نیز می‌تواند تأثیراتی منفی و مخربی بر نگرش و عملکرد کارکنان داشته باشد (۵). کارکنان حق دارند در سازمانی کار کنند که مورد توجه و احترام قرار گیرند، به خوبی درک شوند و همچنین اعتماد متقابل، صداقت، درستکاری و اینکه بخشی از سازمان هستند را احساس کنند. رهبری که چنین محیطی با این خصوصیات را ایجاد می‌کند، رهبری است که باید تمام رفتارهایش اخلاقیات و اعتمادپذیری[۲] را منعکس کرده و به ارزش‌های اخلاقی وفادار باشد و از قوانین اخلاقی که بیان‌کنندهٔ راستی، تلاش برای انجام بهترین‌ها و صادق‌بودن در همه اوقات است، پیروی کند (۶). اگر اعتماد-پذیری رهبران مورد تردید قرار بگیرد، تمام تلاش رهبران برای نفوذ بر کارکنان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی شکست خواهد خورد، پس بدیهی است که رهبران سازمان به منظور دستیابی به اهداف خویش، باید درنظر کارکنان قابل اعتماد تصور شوند (۷). از نظر برخی محققان سازهٔ رهبری قابل اعتماد[۳] دارای چهار بعد می‌باشد (۸):

۱. خود- آگاهی[۴]: بدین معناست که رهبران می‌دانند که باید کدام ارزش، هویت، هیجان، هدف و انگیزه خویش را بشناسند تا آگاهی و شناخت کاملی از خویش داشته باشند (۹). از نظر برخی محققان خود- آگاهی به همراه خود- تنظیمی[۵]، نقطه شروع و هسته مرکزی رهبری قابل اعتماد می‌باشد (۱۰).

۲. شفافیت در روابط[۶]: به این مطلب اشاره دارد که روابط و مبادلات رهبر، تا چه حد توسط کارکنان شفاف ادراک می‌شود.

۳. پردازش متعادل اطلاعات[۷]: بر این مطلب اشاره دارد که رهبر در هنگام تصمیم‌گیری‌های سازمانی تمام شرایط مهم و تأثیرگذار، خواسته‌های کارکنان و نیز نقاط ضعف و قوت خویش و کارکنان را به درستی بررسی و ارزیابی کند و تصمیمات خود را با توجه به آنان اتخاذ نماید (۱۱).

۴. دیدگاه اخلاقی درونی‌شده[۸]: این عامل به دیدگاه‌ها و جهت‌گیری‌های اخلاقی درونی‌شده یک رهبر و نیز ثبات موجود بین اخلاقیات و ارزش‌های رهبر با تصمیمات، رفتارها و گفتار وی اشاره دارد. رهبرانی که دارای یک دیدگاه اخلاقی درونی-شده قوی هستند، تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند و به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که منعکس‌کننده اعتقادات و ارزش‌های اخلاقی قوی آنهاست. محققان دریافتند که سه صفت از پنج صفت بزرگ شخصیتی شامل وجدانی بودن[۹] بالا، همگرایی[۱۰] بالا و همچنین روان رنجورخویی[۱۱] پایین در رهبران قابل اعتماد به خوبی یافت می‌شود، به‌طوری که همین صفات شخصیتی در رهبر، برقراری مبادلات مطلوب و اعتماد برانگیز با کارکنان را ممکن می‌سازد (۱۲). وجدانی بودن با ویژگی‌هایی مانند وظیفه‌شناسی، نیاز به پیشرفت و سازمان‌دهی مشخص می‌شود و بر کیفیت گرایش های بین فردی افراد تأکید دارد. صفت وجدانی بودن، شخصی را توصیف می‌کند که قابل اعتماد، دارای مسئولیت‌پذیری بالا، وظیفه‌شناس و در دستیابی به اهداف مصمم است. صفت همگرایی، فردی را توصیف می‌کند که با دیگران احساس همدردی می‌کند و مشتاق کمک‌کردن به آنهاست. همگرایی، تمایل افراد برای قابل اعتماد بودن، نوع‌دوستی و همکاری را منعکس می‌نماید. صفت روان رنجورخویی، فردی را توصیف می‌کند که مضطرب، تندخو یا خشن، تکانشی و نگران می‌باشد. صفت روان رنجورخویی، تمایل فرد برای تجربهٔ احساسات منفی همچون عصبانیت، ترس و اضطراب را نشان می‌دهد (۱۳). رهبرانی که از نظر کارکنان خویش وجدانی تصور می‌شوند، مسئولیت‌پذیری بالایی نسبت به تعهدات خویش در قبال کارکنان دارند، برخوردها و رفتارهایی محترمانه و مبتنی بر اخلاق با کارکنان برقرار می‌سازند و همچنین در گفتار خود صداقت دارند. رهبران همگرا در نظر کارکنان افرادی خوش‌خو، گشاده‌رو و نوعدوست هستند که رفتارها و تعاملاتی محترمانه،

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

مطلوب و اعتماد انگیزی با کارکنان خویش برقرار می‌سازند. رهبرانی که روان رنجورخویی بالایی دارند، فاقد مهارت‌های لازم برای برقراری مبادلات اجتماعی مطلوب با کارکنان خویش بوده و در نتیجه کارکنان، رهبر خویش را قابل اعتماد نخواهند دانست (۱۲). از نظر برخی پژوهشگران، اگر رهبران در محیط سازمان و در تعامل با کارکنان از نظر هیجانی بی‌ثبات باشند، مبادلاتشان با کارکنان مخدوش و نامطلوب خواهند شد و رویدادها و برخوردهایی که در محیط سازمان با یکدیگر خواهند داشت را نامطلوب و منفی ادراک می‌کنند. ابراز خشونت، عصبانیت و بدبینی نسبت به دیگران، اعتمادپذیری رهبر در نظر کارکنان را از کاهش می‌دهد (۱۲).

زمینهٔ اخلاقی[۱۲] شامل ویژگی‌هایی از سازمان می‌باشد که ممکن است نسبت به نگرش‌ها و رفتارهای اخلاقی و اعتماد برانگیز حمایت کننده باشد یا نباشد. بیشتر تحقیقات تجربی در این حیطه به عواملی چون: جو اخلاقی[۱۳] و فرهنگ اخلاقی[۱۴] تأکید داشته‌اند، که هر دو ویژگی‌هایی از سازمان را مشخص می‌کنند گه از نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با اخلاق حمایت می‌کند و یا حتی حمایت نمی‌کند (۱٤).

جو اخلاقی در سال‌های اخیر توجهات نظری زیادی را به خود جلب کرده است. این توجه بیشتر ماهیت راهبردی برای حل مسائل و معضلات غیر اخلاقی داشته که طی سال‌های اخیر تمامی جوامع بشر را به صورت کم و بیش تهدید کرده است (۱۵). این سازه به عنوان «ادراکات مشترک در مورد این‌که چه چیزی از نظر اخلاقی رفتار صحیح است و این‌که چگونه باید با مسائل اخلاقی در سازمان برخورد کرد» تعریف می‌شود (۱۶). همچنین، جو اخلاقی به عنوان برداشت‌های غالب از عملکردها و روال کاری عادی سازمان تعریف می‌شود که دارای محتوایی اخلاقی است و همچنین جنبه‌هایی از جو شغلی است که عوامل تشکیل‌دهندهٔ رفتار اخلاقی در محیط کار را تعیین می‌کند (۱۷). فرهنگ اخلاقی به عنوان زیر مجموعه یا بخشی از فرهنگ کلی سازمان شناخته می‌شود که قادر به تنظیم رابطهٔ میان سطح استدلال اخلاقی یک فرد با رفتار اخلاقی و غیراخلاقی می‌باشد. از نظر برخی محققان وجود ارزش‌های اخلاقی مورد توافق در فرهنگ سازمان‌ها، کیفیت روابط متقابل بین رهبر و کارکنان (و نیز کارکنان با یکدیگر) را بهبود می‌بخشد، به نحوی که حاکم بودن اخلاقیات در جو سازمان، بهبود مبادلات و نیز اعتمادپذیری رهبر سازمان در نظر کارکنان را در پی دارد. متغیر میانجی‌گر این پژوهش، تبادل رهبر- عضو[۱۵] می‌باشد که به عنوان کیفیت روابط کاری میان یک کارکن و سرپرست بلافصلش تعریف شده است (۱۸). سبک رهبری تبادل رهبر- عضو یکی از شیوه‌های رهبری است که بر کیفیت روابط و تعاملات بین رهبر و کارکنان تأکید دارد و به تفاوت‌های موجود در هدایت‌کردن هر یک از کارکنان به گونه‌ای متفاوت می‌پردازد (۱۹). از دیدگاه برخی محققان، میزان قابل اعتماد یافتن سرپرست توسط کارکنان به کیفیت روابط و تبادلات رهبر- عضو بستگی دارد (۲۰). عناصر اصلی و متمایزکننده رهبری قابل اعتماد از سایر سبک‌های رهبری، تمرکز بر شفافیت و استانداردهای بالای اخلاقی در روابط و تبادلات با کارکنان می‌باشد (۲۱). از آنجایی که وجود روابط و تعاملاتی مطلوب بین کارکنان و سرپرستان برای توسعه و حیات هر سازمانی ضروری است، می‌توان بوسیله نظریه تبادل رهبر- عضو، تأثیر کیفیت مبادلات رهبران بر اعتمادپذیری آنان و نیز کیفیت نگرش‌ها و عملکرد کارکنان سازمان را مورد بررسی قرار داد.

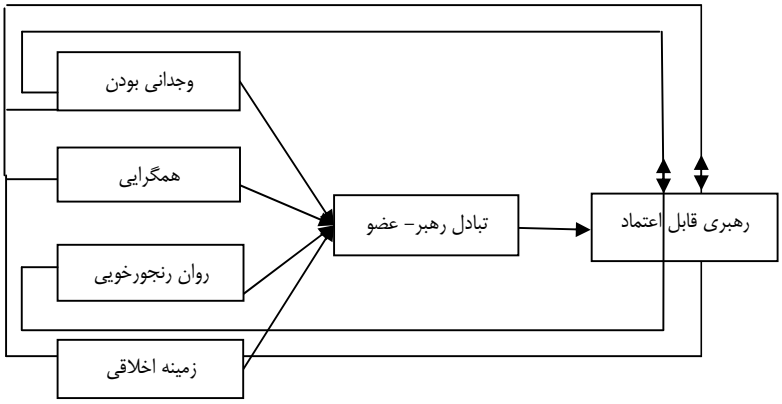
نظریهٔ تبادل رهبر- عضو، کیفیت روابط و مبادلات کاری بین رهبر و اعضای سازمان و اعتماد به رهبر را با هم یکپارچه و متحد می‌سازد (۱۸). به‌همین دلیل از نظریه تبادل رهبر- عضو می‌توان به‌منظور استنتاج فرضیه از رابطه بین کیفیت مبادلات رهبر- عضو، سطح اعتماد به رهبر و عملکرد کارکنان بهره گرفت. طبق این نظریه رهبران و کارکنان، کیفیت‌های مختلفی از روابط متقابل را با یکدیگر برقرار می‌سازند. اگر یک رهبر بتواند ارتباطات و مبادلات مطلوب و سازنده‌ای را با کارکنان خود برقرار سازد، خواهد توانست اعتماد بالایی را به خود جلب کند (۲۲). تبادل رهبر- عضو مطلوب که از صفات شخصیتی رهبر مانند وجدانی بودن، همگرایی با کارکنان در هنگام اتخاذ تصمیمات سازمانی و عدم روان رنجورخویی تاثیر می‌پذیرد، نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌های مطلوب کارکنان نسبت به رهبر دارد و این نیز بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر چشمگیری می‌گذارد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

با وجود این که در ایران، رهبران و مدیران دارای صفات عالیه‌ای بوده و مورد اقبال و اعتماد مردم و کارکنان می‌باشند و رهبری قابل اعتماد از سازه‌های جدیدی است که در ایجاد یک فضای کاری سالم و در نتیجه بالندگی سازمان نقش به سزایی ایفا می‌کند، اما تحقیقات بسیار اندکی در مورد سبک رهبری قابل اعتماد در سازمان ها صورت گرفته است.

با توجه به پیشینهٔ موجود، پژوهش حاضر در پی آن است که؛ با توجه به میانجی‌گری تبادل رهبر- عضو، رابطهٔ صفات شخصیتی وجدانی بودن، همگرایی، روان رنجورخویی و زمینه اخلاقی را با توجه به کیفیت تبادلات رهبر- عضو بر رهبری قابل اعتماد مورد بررسی قرار دهد. بنابر آنچه در زمینهٔ رابطه بین این متغیرها گفته شد، الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر به بررسی پیشایندهای رهبری قابل اعتماد پرداخته است. این الگو به‌منظور بررسی اثرات مستقیم وجدانی بودن، همگرایی، روان رنجورخویی، زمینه اخلاقی و تبادل رهبر- عضو بر رهبری قابل اعتماد و همچنین اثرات غیرمستقیم این متغیرها با میانجی‌گر تبادل رهبر- عضو بر رهبری قابل اعتماد طراحی شده است. نگاره ۱، مدل پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



نگاره ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

روش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان (اعم از رسمی، قراردادی و پیمانی) پالایشگاه گاز بیدبلند بودند که از میان آنها دو نمونه جهت فرضیه آزمایی و اعتباریابی پرسشنامه‌ها به تعداد ۲۵۰ و ۸۰ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب گردیدند.

ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی (خرده‌مقیاس‌های همگرایی، وظیفه شناسی و روان رنجورخویی): در این پژوهش به‌منظور اندازه‌گیری ویژگی‌های شخصیتی همگرایی، وظیفه‌شناسی و روان‌رنجور خویی از پرسش‌نامه شخصیتی نئو استفاده شد. پرسشنامه اولیه نئو (NEO-PI) پنج عامل اصلی شخصیت که پیش تر توسط متخصصین و پژوهشگران طراحی شده بود را ارزیابی می‌کرد (۱۳). در این پژوهش از خرده‌مقیاس‌های فرم کوتاه پرسش‌نامهٔ نئو که NEO-FFI نامیده می‌شود و شامل ۶۰ ماده می‌باشد، استفاده شده است. در این فرم، برای اندازه‌گیری هر کدام از صفات شخصیتی ۱۲ ماده اختصاص یافته است. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر روی مقیاس پنج درجه‌ای لیکرتی انجام می‌گیرد که از ۱ (کاملا مخالفم) تا ۵ (کاملا موافقم) درجه بندی شده است. در پژوهشی روایی و پایایی پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی را مورد تأیید قرار دادند و ضریب پایایی آن را بین ۰/۶۸ تا ۰/۸۳ گزارش کردند (۱۳). این پرسشنامه برای اولین بار ترجمه و آماده استفاده در ایران شده است (۲۳). در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه‌های ویژگی‌های شخصیتی از روش آلفای کرونباخ و تنصیف به

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

ترتیب برای وجدانی بودن ۰/۸۵ و ۰/۸۳، همگرایی۰/۸۱ و ۰/۷۸ روان رنجورخویی ۰/۷۵ و ۰/۷۱ بدست آمد.

پرسشنامهٔ زمینهٔ اخلاقی: در این پژوهش به‌منظور سنجش زمینهٔ اخلاقی در سازمان از مقیاس ارزش‌های اخلاقی استفاده شد (۲۴). این مقیاس شامل ۵ ماده است. پاسخ‌های این ابزار روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرتی از ۱ (کاملا مخالفم) تا ۵ (کاملا موافقم) درجه‌بندی شده است. پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش دادند (۲۴). پرسش‌نامه زمینه اخلاقی ترجمه و آماده استفاده در ایران شده است (۲۵). پایایی این پرسشنامه را از روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۹ و ۰/۷۵ به دست آورد (۲۵). در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه‌های زمینه اخلاقی از روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۷۱ بدست آمد.

پرسشنامه تبادل رهبر- عضو: در پژوهش حاضر، جهت سنجش کیفیت تبادلات رهبر- عضو، از پرسشنامه تبادل رهبر- عضو استفاده شد (۲۶). این پرسشنامه دارای ۷ ماده بوده و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملا مخالفم) تا ۵ (کاملا موافقم) می‌باشد. این پرسشنامه برای اولین بار ترجمه و آماده استفاده در ایران شده است (۲۷). در پژوهش خود ضریب پایایی این مقیاس را با استفاده از روش‌های آلفای کرونباخ و ضریب تنصیف به ترتیب برابر با ۰/۸۶ و ۰/۸۶ گزارش نموده است (۲۷). در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه تبادل رهبر- عضو از روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۷۲ بدست آمد.

پرسشنامه رهبری قابل اعتماد: در پژوهش حاضر، جهت سنجش میزان قابل اعتمادبودن رهبر از نظر کارکنان، از پرسشنامه رهبری قابل اعتماد استفاده شد (۸). این پرسشنامه دارای ۱۶ ماده و ۴ مؤلفه خود- آگاهی، شفافیت در روابط، پردازش متعادل اطلاعات و جهان‌بینی اخلاقی درونی‌شده می‌باشد و برای هر کدام از مؤلفه‌ها ۴ ماده در نظر گرفته شده است. پاسخ‌های این پرسشنامه بر روی یک طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (هیچ‌گاه) تا ۵ (بیشتر اوقات) نمره‌گذاری شده است. ضریب پایایی پرسشنامه رهبری قابل اعتماد را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ بدست آوردند (۲۱). این پرسشنامه برای اولین بار ترجمه و آماده استفاده در ایران شده است (۲۸). در پژوهش حاضر ضرایب پایایی این پرسشنامه به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۷۸ به دست آمد. در پژوهش حاضر جهت بررسی روایی پرسشنامه رهبری قابل اعتماد یک تحلیل عامل تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS ویراست ۱۹ روی ماده‌های این مقیاس صورت گرفت. جدول ۱ شاخص‌های برازش پرسش‌نامه رهبری قابل اعتماد در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۱: شاخص‌های برازش پرسشنامهٔ رهبری قابل اعتماد

الگو / شاخص‌های برازندگی	i^2	df	$\frac{i^2}{df}$	IFI	CFI	RMSEA
رهبری قابل اعتماد	۱۷۹/۵۴	۶۷	۲/۶۸	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۰۶۷

پس از توزیع پرسشنامه ها در میان گروه نمونه مخصوص فرضیه آزمایی ۲۰۹ پرسشنامه بازگشت داده شد که داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگویابی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS ویراست ۱۹ انجام شدند.

یافته‌ها

جدول ۲، یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار حداقل و حداکثر نمرات و همچنین و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار، حداقل، حداکثر نمرات و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	رهبری قابل اعتماد	۶۷/۰۶	۱۱/۵	۱۷	۸۰	۱	۰/۴۳**	۰/۲۹**	-۰/۱۶*	۰/۲۶**	۰/۳۷**
۲	وجدانی بودن	۵۱/۶	۷/۳۵	۱۲	۶۰		۱	۰/۳۴**	-۰/۱۲	۰/۲۷**	۰/۳**
۳	همگرایی	۴۷/۰۵	۶/۲	۱۵	۵۸			۱	-۰/۱۷*	۰/۲**	۰/۱۴*
۴	روان رنجورخویی	۲۸/۰۴	۴/۸	۱۲	۳۹				۱	-۰/۱۷*	-۰/۱۶*
۵	زمینه اخلاقی	۲۱/۰۷	۳/۸۵	۶	۲۵					۱	۰/۱۷*
۶	تبادل رهبر- عضو	۲۹/۰۵	۴/۰۹	۷	۳۵						۱

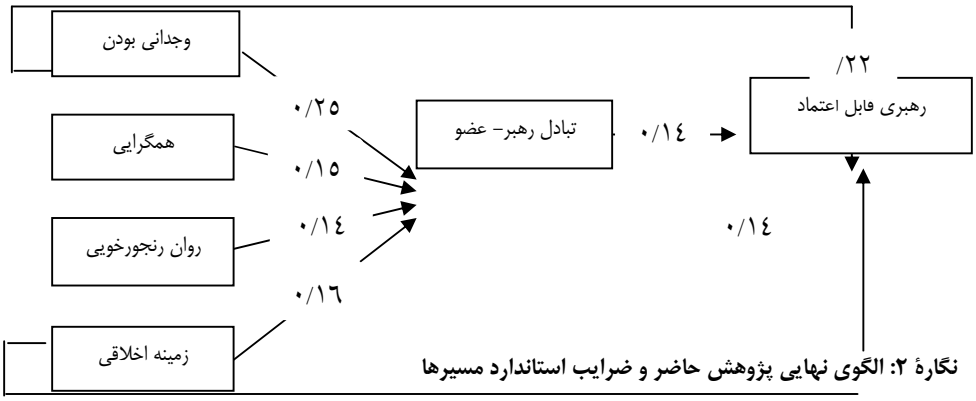
** $p \leq ۰/۰۱$، * $p \leq ۰/۰۵$

جدول ۳، شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی، الگوی اصلاح شده اول و الگوی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی و الگوی نهایی

الگو / شاخص	i^2	df	$\frac{i^2}{df}$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۲۳۶	۶۶	۳/۵۸	۰/۹	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۸۲	۰/۰۹۵
الگوی نهایی	۱۸۹	۶۷	۲/۸۳	۰/۹۲	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۸۵	۰/۰۸۱

نگاره ۲. الگوی نهایی پژوهش حاضر و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.



نگارهٔ ۲: الگوی نهایی پژوهش حاضر و ضرایب استاندارد مسیرها

ضرایب مسیر در نگاره ۲ حاکی از آن است که تمامی مسیرهای مستقیم معنی‌دار می‌باشند. نتایج حاصل از روابط واسطه‌ای از روش بوت‌استراپ برای مسیرهای غیر مستقیم در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج بوت‌استراپ برای مسیرهای متغیرهای مستقل با رهبری قابل اعتماد با به میانجی‌گری تبادل رهبر- عضو

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

مسیر	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
وجدانی بودن ← تبادل رهبر- عضو ← رهبری قابل اعتماد	۰/۱۱۴۷	۰/۰۷۹۳	۰/۰۲۰۹	۰/۰۲۴۱	۰/۰۷۰۹	۰/۱۵۷۲
همگرایی ← تبادل رهبر- عضو ← رهبری قابل اعتماد	۰/۰۷۵۴	۰/۰۸۲۳	۰/۰۲۹۶	۰/۰۳۶۸	۰/۰۴۱۲	۰/۱۰۹۳
روان رنجورخویی ← تبادل رهبر- عضو ← رهبری قابل اعتماد	۰/۰۴۳۹	۰/۰۸۷۸	۰/۰۳۱۵	۰/۰۵۷۸	۰/۰۱۱۸	۰/۰۹۱۴
زمینه اخلاقی ← تبادل رهبر- عضو ← رهبری قابل اعتماد	۰/۰۶۹۷	۰/۰۸۰۳	۰/۰۲۸۰	۰/۰۲۴۹	۰/۰۳۲۲	۰/۱۱۷۶

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

جدول ۴، نتـایج بـوت اسـتراپ بـرای ضـرایب مسـیرهای غیـر مسـتقیم بـین متغیرهـای مسـتقل و رهبـری قابـل اعتمـاد بـا میانجی‌گـری تبـادل رهبـر- عضـو را نشـان مـی‌دهـد. تمـامی مسیرهای غیر مستقیم در پژوهش حاضر معنی‌دار می‌باشند.

بحث

هـدف پـژوهش حاضـر، طراحـی و آزمـون الگـویی از برخـی پیشایندهای رهبری قابل اعتماد (وجدانی بودن، همگرایـی، روان رنجورخویی و زمینه اخلاقی) با میانجی‌گری تبادل رهبر- عضـو بود. یافته‌های پـژوهش حاضـر حـاکی از تأییـد رابطـه مسـتقیم وجدانی بودن بر تبادل رهبر- عضو، رابطه مستقیم وجدانی بودن بر رهبری قابل اعتماد و رابطه غیـر مسـتقیم وجـدانی بـودن بـر رهبری قابل اعتماد از طریق تبادل رهبر- عضو مـی‌باشـد. ایـن یافته‌ها همسو با نتـایج پـژوهش‌هـای (۱۴و ۲۹و ۳۰) مـی‌باشـد. رهبرانی که دارای صفت وجدانی بودن هستند در نظـر کارکنـان افرادی قابل اعتماد (مسئولیت‌پذیر، دقیق و قابل‌اتکا)، کارآمد (بـا برنامه، مـنظم و وقـت شـناس) و کوشـا (سـخت‌کـوش، مصـر، پرانرژی و توفیق‌طلب) هستند. این افراد، به تعهـدات خـویش در قبال کارکنان وفادار بـوده و برخوردهـا و تعـاملاتی محترمانـه و مبتنی بر اخلاق با آنان برقرار می‌سازند، در گفتـار و کـردار خـود صداقت دارند و از این طریق مـی‌تواننـد تبـادلات رهبـر- عضـو مطلـوبی را بـا کارکنـان خـویش برقـرار سـازند (۳۰و ۳۱ و ۳۲). صفت وجدانی بودن از آن جهت با کیفیت تبادلات رهبر- عضـو در سازمان رابطه مثبت و مطلوب دارد که تعاملات بین فـردی و همچنین وابستگی متقابل بـین رهبـر و کارکنـان را بهبـود مـی بخشد (۳۰). طبق نظریه تبادل رهبر- عضو، رهبرانی که بتواننـد روابط مطلوبی را با کارکنـان خـویش برقـرار سـازند، مـی‌تواننـد اعتماد بالایی را به خود جلب کنند و در اصل، مهم‌ترین نتیجـه و پیامد تبادلات مطلوب رهبر با کارکنان، اعتمـاد بـالای کارکنـان نسبت به رهبر می‌باشد (۳۳ و ۳۴). از دیدگاه برخی محققان، هـر چهار بعد رهبری قابل اعتماد از تبادلات مطلوب رهبر با کارکنان نشأت می‌گیرد (۳۵). همچنـین نمـره بـالا در تعـاملات رهبـر- عضو، با موفقیت شغلی در کارکنان و نیز قابل اعتمـاد بـودن در رهبران همراه است. (۳۶).

یافته‌های این پژوهش، حاکی از تأیید رابطه مستقیم همگرایی بر تبادل رهبر- عضو، عدم تأیید رابطه مستقیم همگرایی بر رهبری قابل اعتماد و همچنین تأیید رابطه غیـر مسـتقیم همگرایـی بـر رهبری قابل اعتماد از طریق تبادل رهبـر- عضـو مـی‌باشـد. بـه استثنای رابطه مستقیم همگرایی بر رهبـری قابـل اعتمـاد، ایـن یافته‌ها همسو با نتایج پـژوهش‌هـای (۱۴و ۳۱ و ۳۷) مـی‌باشـد. افرادی کـه همگرایـی بـالایی دارنـد، بـه طـور معمـول رفتـار دوستانه‌تر، همکاری مناسب‌تر، قلبی رئوف‌تر و خصومت کمتری نسبت به سایرین دارند و کمک کننده، مؤدب و منعطف هسـتند و در کـل همگرایـی، تمایـل فـرد بـرای قابـل اعتمـاد بـودن، نوعدوستی و همکـاری سـازنده را مـنعکس مـی‌کنـد (۳۱و ۳۷). همگرایی، تأثیر زیادی بر گسـترش یـافتن و مطلوبیـت تبـادلات رهبر- عضو دارد، زیرا همگرایـی یـک عامـل اساسـی در ایجـاد همبسـتگی متقابـل اجتمـاعی مطلـوب در محـیط کـار، بهبـود مبادلات کاری و افزایش اعتماد بین فردی اسـت (۳۸). افـرادی که همگرایی بـالایی دارنـد، سـطوح بـالاتری از قابلیـت‌هـای ارتباطی بین فردی را به نمایش می‌گذارنـد (۳۷). طبـق نظریـه تبادل رهبر- عضو، رهبرانـی کـه بتواننـد روابـط مطلـوبی را بـا کارکنان خویش برقرار سازند، می‌توانند اعتماد بالایی را بـه خـود جلب کنند و در اصل مهم‌ترین نتیجه و پیامـد تبـادلات مطلـوب رهبر با کارکنان، اعتماد بالای کارکنان نسبت به رهبر مـی‌باشـد (۳۴). نتایج مطالعاتی صورت گرفته، ثابـت کـرد کـه همگرایـی، صفت شخصیتی اسـت کـه رهبـران را در نظـر کارکنانشـان بـه عنوان افرادی قابل اعتماد، اهـل مشـارکت و همکـاری معرفـی می‌کند (۱۴ و ۳۹). در تبیین تأیید نشدن اثر مستقیم همگرایی بر رهبری قابل اعتماد می‌توان بیان کرد که صفات شخصیتی مانند همگرایی، به‌وسیله بهبود بخشیدن به تبادلات بین فردی رهبر با کارکنان می‌تواند اعتماد پذیری رهبر در نظر کارکنان را افـزایش بخشد. در واقع تبادلات بین فردی رهبـر بـا کارکنـان جایگـاهی برای نمود پیدا کردن صفات شخصیتی رهبر با کارکنان می‌باشـد و کارکنان به وسیلهٔ قضاوت و بررسی کردن کیفیت تبادلاتی کـه با رهبران دارند، به صفات شخصیتی رهبران پی می‌برند.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

یافته‌های پژوهش حاضر، حاکی از تأیید رابطه مستقیم روان رنجورخویی بر تبادل رهبر- عضو، عدم تأیید رابطه مستقیم روان رنجورخویی بر رهبری قابل اعتماد و تأیید رابطه غیر مستقیم روان رنجورخویی بر رهبری قابل اعتماد از طریق تبادل رهبر- عضو می‌باشد. به استثنای عدم تأیید رابطه مستقیم روان رنجورخویی بر رهبری قابل اعتماد، این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های (۱۴و ۴۰) می‌باشد. صفت روان رنجورخویی در رهبران، رابطه نامطلوبی بر کیفیت مبادلات کاری با اعضای سازمان می‌گذارد، زیرا باعث می‌شود که بر جنبه‌های منفی و ضعیف عملکرد کارکنان تمرکز کرده و آن را بزرگ‌نمایی کنند و نسبت به اشتباهات کوچک کارکنان، واکنش‌هایی تند و خشونت آمیزی از خود نشان دهند. افراد روان رنجورخو، فاقد مهارت‌های لازم برای برقراری مبادلات اجتماعی مطلوب با کارکنان هستند (۱۴ و ۴۱). روابط اجتماعی، هستهٔ اصلی تبادلات رهبر- عضو را شکل می‌دهد و به‌منظور پایدار بودن، نیازمند وجود اعتماد متقابل می‌باشد. در کل لازمهٔ بهبود کیفیت مبادلات رهبر- عضو این است که هر دو طرف مبادله کاری، از ثبات هیجانی کافی برخوردار باشند (۳۰). در نتیجه رهبرانی که دارای روان رنجورخویی در سطح بالایی هستند، نمی‌توانند مبادلات مطلوبی با کارکنان خویش برقرار سازند و اعتماد آنان را به خود جلب کنند (۴۲ و۴۳). در تبیین تأیید نشدن عدم تأیید اثر مستقیم روان رنجورخویی بر رهبری قابل اعتماد می‌توان بیان کرد که صفات شخصیتی مانند روان رنجورخویی، به واسطهٔ نامطلوب ساختن تبادلات کاری، اعتماد بین فردی را از بین می‌برد. تبادلات بین فردی بستری برای نمود پیدا کردن ویژگی‌ها و صفات شخصیتی می‌باشد و این صفات شخصیتی، به واسطهٔ تحت تأثیر قرار دادن کیفیت تبادلات بین فردی است که می‌تواند اعتماد نسبت به طرف مقابل را کاهش یا افزایش می‌دهد.

یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از تأیید رابطه مستقیم زمینه اخلاقی بر تبادل رهبر- عضو، رابطه مستقیم زمینه اخلاقی بر رهبری قابل اعتماد و رابطه غیر مستقیم زمینه اخلاقی بر رهبری قابل اعتماد از طریق تبادل رهبر- عضو می‌باشد. این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های (۴۴ و ۴۵) می‌باشد. زمینه اخلاقی به ارزش‌ها، هنجارها، سیاست‌ها، فرهنگ و جو اخلاقی اشاره دارد و در بر گیرندهٔ صداقت، درستکاری، احترام متقابل و عدالت در تعاملات می‌باشد و از این طریق بر الگوهای رفتاری، کیفیت تبادلات کاری و همچنین میزان اعتمادپذیری رهبر در نزد کارکنان تأثیر می‌گذارد (۴۴ و ۴۵). زمینه اخلاقی در سازمان این مطلب را مد نظر قرار می‌دهد که چگونه وجود ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی مشترک در بین اعضای سازمان، مبادلات بین کارکنان و نیز بین رهبران و کارکنان را بهبود بخشیده و از طرفی صداقت و اعتماد متقابل را در سازمان ارتقا می‌بخشد (۴۶ و ۴۷). اگر رهبران، ارزش‌ها، هنجارها و اصول اخلاقی حاکم بر سازمان را به درستی تدوین کرده و مورد حمایت قرار دهند، این عناصر اخلاقی یک چارچوب هدایت‌گر فراهم می‌کند تا رهبر و اعضای سازمان تعاملات اخلاق مدارانه‌ای را با یکدیگر برقرار سازند و نیز تصمیم‌گیری‌های سازمانی صحیح‌تر و اخلاق مدارانه‌تری را اتخاذ نمایند. این ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی، اصول و قواعدی را مورد تأکید و حمایت قرار می‌دهند که برقراری تعاملات اجتماعی مثبت و محترمانه بین رهبر و اعضای سازمان را تسهیل می‌کند (۸ و ۴۵). اگر رهبران، فرایندهای کاری و جوی را در سازمان ایجاد کرده و مورد حمایت قرار دهند که تعاملات بین فردی اخلاق‌مدارانه و مطلوبی را در سازمان گسترش دهد، این تعاملات بین فردی، صداقت و اعتماد را در سازمان گسترش داده و رهبران را در نظر کارکنان قابل اعتماد می‌سازد (۴۸). ایجاد محیط‌های اخلاقی قویتر که حمایت‌کننده و تشویق‌کنندهٔ رفتارهای اخلاقی هستند، در بهبود روابط بین فردی و ایجاد و حفظ اعتمادپذیری رهبر در نزد کارکنان مؤثر می‌باشند (۴۹).

یافته پژوهش حاضر حاکی از تأیید رابطه مستقیم تبادل رهبر- عضو بر رهبری قابل اعتماد می‌باشد. این یافته‌ها همسو با پژوهش‌های (۸ و ۹) می‌باشد. رهبران به‌منظور قابل اعتماد بودن می‌بایست با هر یک از کارکنان بر اساس کیفیت عملکردی که از خود نشان می‌دهد، تبادلات رهبر- عضو متناسب و عادلانه‌ای را برقرار می‌کنند و علاوه بر آن، نسبت به کارکنانی که دارای عملکرد به نسبت ضعیفی هستند، از رویکردهای آموزشی و حمایتی استفاده کنند تا آن کارکنان نیز عملکرد شغلی مطلوبی از خود نشان دهند (۸). هر چهار بعد

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

الگوی رهبری قابل اعتماد تا حد زیادی از کیفیت تبادلات رهبر- عضو در سازمان تأثیر می‌پذیرد، بدین صورت که رهبران از طریق تبادلات شفاف و مطلوبی که برقرار می‌سازند، می‌توانند از نقاط ضعف و قوت خویش و دیگران و همچنین تصمیماتی که گرفته‌اند مطلع شوند (خود- آگاهی). ویژگی مهم تبادلات مطلوب رهبر با اعضای سازمان این است که از شفافیت بالایی برخوردار بوده و طی آن اطلاعات به شکلی واضح، شفاف و صادقانه بازخورد داده می‌شود. برقراری روابط شفاف و صادقانه، عنصری مهم در قابل اعتماد یافتن رهبران در نظر کارکنان می‌باشد (شفافیت در روابط). رهبران بدین منظور که بتوانند تصمیم‌گیری‌های صحیح و سودمندی داشته باشند، می‌بایست اطلاعات مختلف و گوناگونی را جمع‌آوری کرده و بدون سوگیری آنها را پردازش نمایند. رهبران بوسیله برقرار کردن ارتباطات و تعاملات باز و شفاف با کارکنان، می‌توانند از اقدامات گذشته خود، بازخورد گرفته و از طرفی بهترین و مناسب‌ترین تصمیمات را برای آینده سازمان اتخاذ نمایند (پردازش متعادل اطلاعات). رفتارها و مبادلات مطلوب رهبر با کارکنان، می‌بایست تأییدی بر ارزش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده در سازمان باشد (مانند صداقت در گفتار و عدالت در رفتار). رهبران می‌بایست با کارکنان به شکلی صحیح و اخلاق‌مدارانه رفتار کنند، نه به این خاطر که از این طریق به اهداف اقتصادی خود دست یابند، بلکه به خاطر مطلوبیت ذاتی آن باشد (جهان‌بینی اخلاقی درونی‌شده). در کل می‌توان گفت که میزان قابل اعتماد یافتن رهبر توسط کارکنان به کیفیت روابط و مبادلات رهبر با اعضای سازمان بستگی دارد (۲۱). تبادل رهبر- عضو مطلوب با اعتماد بالا به رهبر، رضایت شغلی بالا، تعهد سازمانی بالا، عملکرد مثبت و ترک خدمت کمتر در کارکنان همراه است (۹).

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود: رهبران سازمان‌ها تلاش لازم را در آراستن خود به صفات پسندیده و همچنین ایجاد محیط‌های اخلاقی مبذول دارند و از این طریق روابطی سالم و سازنده را با کارکنان خویش برقرار سازند. مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌بایست روابطی صادقانه و اعتماد برانگیز را در محیط کاری گسترش دهند و تصمیمات و سیاست‌های سازمان را همواره در راستای خودشکوفایی کارکنان و نیز افزایش بهره‌وری سازمان تنظیم نمایند. به این دلیل که قابل اعتماد یافتن رهبران، تأثیر بسیار زیادی بر روی نگرش‌ها و کیفیت عملکرد فرد دارد، رهبران می‌بایست از اقداماتی که اعتمادپذیری رهبران را مورد تردید قرار می‌دهد دوری جویند مانند: تصمیمات ناعادلانه، رفتارها و برخوردهای نامناسب با کارکنان، زیرا اعتماد سازه‌ای است که به سختی بوجود می‌آید ولی به آسانی از بین می‌رود. همچنین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به بررسی سایر متغیرهای پیشایند و پیامد رهبری قابل اعتماد پرداخته شود.

هر چند یافته‌های پژوهش حاضر از نظر عملی و کاربردی حائز اهمیت بسیار است، لیکن از محدودیت‌هایی نیز برخوردار است. نخست اینکه جهت سنجش متغیرهای تحت بررسی در پژوهش حاضر از پرسش‌نامه‌های خودگزارشی استفاده گردید و این امکان وجود دارد که پاسخ‌های افراد به این سؤالات تحت تأثیر انگیزه‌ها، سطح تحصیلات و سوگیری پسندیدگی اجتماعی قرار بگیرد. همچنین طرح مطالعه حاضر همبستگی از نوع الگویابی معادلات ساختاری است، که قادر به اثبات علّیت نمی‌باشد، پس در این خصوص باید جانب احتیاط را رعایت نمود.

نتیجه‌گیری

هر چند طی سال‌های اخیر تحقیقات زیادی در زمینه سبک‌های گوناگون رهبری در سازمان‌ها صورت گرفته، ولی سبک رهبری قابل اعتماد یکی از سبک‌هایی است که به تازگی توجه و علاقه زیادی را از سوی سازمان‌ها و مجامع علمی به خود جلب نموده است. مطالعات بسیار اندکی در مورد متغیرهای پیشایند رهبری قابل اعتماد انجام شده است. با این‌حال بررسی متغیرهایی که بر قابل اعتماد یافتن رهبران تأثیر بسزایی دارد، بسیار با اهمیت است. این پژوهش به‌منظور بررسی اثرات مستقیم وجدانی بودن، همگرایی، روان رنجورخویی، زمینه اخلاقی و تبادل رهبر- عضو بر رهبری قابل اعتماد و همچنین اثرات غیرمستقیم این متغیرها با میانجی‌گر تبادل رهبر- عضو بر رهبری قابل اعتماد انجام شد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

نتایج حاصل از پـژوهش حاضـر نشـان مـی‌دهنـد کـه صـفات شخصیتی مطلوب و همچنین مبـرا بـودن از صـفات شخصـیتی نامطلوب توسط رهبران، ویژگی لازم بـرای بهبـود تبـادلات بـا کارکنان می‌باشد. ایجـاد محـیط‌هـای اخلاقـی قـوی نیـز کـه رفتارهای اخلاقی و پسندیده را مورد حمایت قـرار مـی‌دهنـد، در بهبود روابط بین فردی و ایجاد و حفظ اعتمادپذیری رهبـر در نزد کارکنان بسیار مؤثر است.

واژه نامه

نفوذ	1.Influence
اعتمادپذیری	2.Trustworthiness
خودآگاهی	3.Self-awareness
خود تنظیمی	4.Self-regulation
شفافیت در روابط	5.Relational transparency
پردازش متعادل اطلاعات	6.Information balanced processing
دیدگاه اخلاق درونی شده	7.Internalized moral perspective
وجدانی بودن	8.Conscientiousness
همگرایی	9.Agreeableness
روان‌رنجورخویی	10.Neuroticism
زمینه اخلاقی	11.Ethical context
جو اخلاقی	12.Ethical climate
فرهنگ اخلاقی	13.Ethical culture
رهبری قابل اعتماد	14.Authentic leadership
تبادل رهبر- عضو	15.Member-leader exchange

منابع

1. Appelbaum SH, Bartolomucci N, Beaumier E, Boulanger J, Corrigan R, Dore I, et al. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. Management Decision؛ 42(1): 13-40.
2. Cooper C, Scandura TA, Schriesheim CA. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. The Leadership Quarterly؛ 16: 475–493.
3. Winston M. (2007). Ethical leadership and ethical decision making: a meta-analysis of research related of ethics education. Library and Information Science Research؛ 29: 230- 251.
4. Brown ME, Trevino LK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development. Organizational Behavior and Human Decision Processes؛ 97: 117-134.
5. Peterson C. (2001). The future of optimism. American Psychologist؛ 55: 44-55.
6. Yilmaz E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principal's ethical leadership characteristics. Procardia Social and Behavioral Sciences؛ 2: 3949-3953.
7. Mcmamus K. (2011). The relationship between ethical leadership, attachment orientation and gender in organization. [PhD Thesis].USA: Walden University.
8. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. (2008). authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management؛ 34: 89–126.
9. Avolio BJ, Gardner WL. (2005). authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly؛ 16: 315–338.
10. Sparrowe R. (2005). Authentic leadership and the narrative self. Leadership Quarterly؛ 16: 419-439.
11. Kernis MH, Goldman BM. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In: Zanna MP. (Ed.). Advances in experimental social psychology. San Diego: Elsevier Academic Press.
12. Judge TA, Bono JE, Ilies R, Werner M. (2002). Personality and leadership: a qualitative and

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

quantitative review. Journal of Applied Psychology؛ 87: 765–780.

13. Costa PT, McCrae RR. (1992). Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

14. Brown ME, Trevino LK. (2007). Ethical leadership: a review and future directions. The Leadership Quarterly؛ 17: 595-616.

15. Golparvar M, Javadian Z, Masahebi MR, Alimoradi S. (2012). Deviant behavior and civil ethical climate and organizational motivational approach to the role of organizational justice and compensation for justice. Ethics in Science & Technology; 7(4): 41-52. (In Persian).

16. Qadiri M, Boshlideh K, Hashemi- Sheikh Shabani SS, Mshkalany F. (2013). Relation between ethical climate with job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. Ethics in Science & Technology; 8(3): 54-67. (In Persian).

17. Victor B, Cullen JB. (1998). the organizational bases of ethical work climates. Admin. Sci. Quart؛ 33: 101-125.

18. Dansereau F, Graen G, Haga WJ. (1975). a vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance؛ 13: 46-78.

19. Dionne L. (2000). Leader-member exchange (LMX): Level of negotiating attitude & job satisfaction. Ship pagan: Moncton University.

20. Avolio BJ, Reichard RJ. (2008). the rise of authentic followership. In: Riggio RE, Chaleff I, Lipman-Bluman J. (Ed.). The art of followership. San Francisco: Jossey-Bass. P. 325-337.

21. Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology؛ 60: 421–449.

22. Liden RC, Maslyn JM. (1998). Multi dimensionality of leader- member exchange an empirical assessment theory scale development. Journal of Management؛ 24: 43 – 72.

23. Kiamehr J. (2002).Standardization of five factor personality inventory NEOPI-FF (short form) . [MA Thesis]. Tehran: Allame Tabatabaii University. (In Persian).

24. Hunt SD, Wood VR, Chonko LB. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. Journal of Marketing؛ 53: 79-90.

25. Zahiri A. (2013). Design and testing of circumstances and consequences model of ethical leadership in employee. [MA Thesis]. Ahvaz: Chamran University. (In Persian).

26. Graen GB, Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly؛ 6(2): 219-47.

27. Zare R. (2013). Relationship between perceived organization support, member-leader exchange & Organization oriented self esteem with work abnormal in employees.[MA Thesis]. Isfahan: Isfahan University. (In Persian).

28. Sadeghi MB. (2013). Design and testing of circumstances and consequences model of Leading reliable in employee. [MA Thesis]. Ahvaz: Chamran University. (In Persian).

29. Barrick MR, Stewart GL, Neubert MJ, Mount MK. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. Journal of Applied Psychology؛ 83: 377-391.

30. Kamdar D, Dyne L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. Journal of Applied Psychology؛ 92(5): 1286-1298.

31. Barrick MR, Mount MK. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology؛ 44: 1-26.

32. Bass BM. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

33. SIOP. (2003). Leader-member exchange theory. INC: Society for Industrial and Organizational Psychology.

34. Scandura TA, Pellegrini EK. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. Journal of Leadership & Organizational Studies؛ 10: 1-10.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]

35. Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly؛ 15: 801–823.

36. Hogan R, Curphy GJ, Hogan J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American Psychologist؛ 49: 493-504.

37. Barrick MR, Neubert MJ, Stewart GL. (2003). Appraised changeability of a stressor as a modifier of the relationship between coping and depression: A test of the hypothesis of fit. Journal of Personality and Social Psychology؛ 59: 582-592.

38. Hodgkinson GP, Ford JK. (2010). International review of industrial and organizational psychology. USA: John Wiley & Sons.

39. Costa PT, McCrae RR. (2004). a contemplated revision NEO five factor inventory. Journal of Personality and Individual Differences؛ 36: 578-596.

40. Bradbury TN, Fincham FD. (1991). a contextual model for advancing the study of marital interaction. In: Fletcher GJO, Fincham FD. (Ed.). Cognition in close relationships. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

41. Levin I, Stokes JP. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: role of negative affectivity. Journal of Applied Psychology؛ 74: 752 - 758.

42. Judge TA, Heller D, Mount MK. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology؛ 87: 530 - 541.

43. Raja U, Johns G, Ntalianis F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. Academy of Management Journal؛ 47: 350 - 367.

44. Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR, Walumbwa FO. (2005). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly؛ 16: 343–72.

45. Avolio BJ, Griffith J, Wernsing TS, Walumbwa FO. (2010). What is authentic leadership development? In Linley PA, Arrington S, Garcea N. (Eds.), Oxford handbook of positive psychology and work. New York: Oxford University Press.

46. Arbogast SV. (2008). Resisting corporate corruption: lessons in practical ethics from the Enron wreckage. Salem: M & M Scrivener Press.

47. Lewis M. (2009). The man who crashed the world. Vanity Fair؛ 588: 98-139.

48. Chan AYL, Avolio BJ. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. Organizational Dynamics؛ 32(3): 247–260.

49. Tenbrunsel AE, Smith-Crowe K, Umphress E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. Social Justice Research؛ *16*: 285−307.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-18]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1394.10.1.5.6]