

مطالعه تحلیلی یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران دولتی از منظر اسلام و غرب

حامد محمدی*

چکیده

هدف اصلی نوشتار حاضر، بررسی تناسب و یکپارچگی بین گفتار و رفتار سیاستمداران و کارگزاران دولتی می‌باشد و این عامل می‌تواند به‌عنوان یک ویژگی اصلی برای مقامات سیاسی و اجرایی در عرصه حکومتمداری قلمداد گردد. در نوشتار حاضر تلاش گردید تا موضوع یکپارچگی بین رفتار و کردار مدیران و کارگزاران دولتی به صورت توصیفی و تحلیلی از منظر مبانی اسلام و غرب مورد مطالعه و مذاقه قرار گیرد و سپس مضامین مربوطه احصاء و گزاره‌های مفهومی استخراج گردید. فلسفه پژوهش حاضر تفسیری، روش آن کیفی، هدف پژوهش توصیفی، و جهت‌گیری آن نیز کاربردی می‌باشد. نگارنده به منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای با مراجعه به مقالات و متون علمی و اسلامی استفاده نموده است. مفاهیم و مضامین احصاء شده و نیز الگوی تبیین شده به مدیران و کارگزاران دولتی در شناخت و درک هرچه بیشتر یکپارچگی و تناسب بین گفتار (وعده‌ها) و رفتار (کردار) یاری می‌رساند و این مهم می‌تواند موجب کاهش شکاف بین حکومت و مردم گردد.

واژگان کلیدی: اخلاق، رفتار، گفتار، یکپارچگی رفتار و گفتار.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

یکپارچگی^۱ در فرهنگ لغت به معنای اتحاد عناصر مختلف اجتماع و تجمیع عوامل مختلف می‌باشد (آریان‌پور و آریان‌پور، ۱۳۸۶، ص ۱۱۳۰). در بررسی سیر نظریه‌های سازمان و مدیریت، واژه یکپارچگی مورد تأکید برخی از مکاتب و نظریه‌های علم مدیریت قرار گرفته است. به‌عنوان مثال، در مکتب سیستمی بر یکپارچگی بین سازمان و محیط با هدف بقا و افزایش توان رقابتی سازمان‌ها تأکید شده است. در نظریه اصول اداری فایول (۱۹۴۹) نیز بر موضوع انطباق گفتار و رفتار^۲ تأکید دارد. فایول یکی از اصول چهارده‌گانه خود را با عنوان "اصل انصاف" بیان می‌دارد و منظور از این اصل را ناظر بر مجموعه‌ای از رفتار و کردار و گفتار عادلانه می‌داند که اعمال آن موجب افزایش وفاداری و روح ایثار و از خودگذشتگی کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن می‌شود.

به نظر اندیشمندان، اخلاق همانا یکسان بودن و هماهنگی کردار و گفتار می‌باشد و حکیم کسی است که گفتار و پندار و کردار او با هم منطبق باشد (شریف‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۲). نگرانی‌های اخلاقی یک بخش مهم در شیوه‌های کسب و کار است و تلاش‌های پژوهشی این زمینه در حوزه مدیریت سازمانی انجام شده است (اسونسون و وود، ۲۰۱۱).

تعداد و انواع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران متجلی می‌گردد، عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتر در انجام فعالیت‌های مدیریتی است (پورعزت و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۱۶).

الوانی (۱۳۸۸، ص ۳۷۵-۳۸۲) در بحثی با عنوان "مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم" برخی از ویژگی‌های فرهنگی حاکم بر نظام اداری کشورهای در حال توسعه را مورد بررسی و توصیف قرار می‌دهد. یکی از این ویژگی‌ها، "فرهنگ سخن‌گویی به جای عمل" می‌باشد. در کشورهای در حال توسعه درباره ایده‌آل‌ها و آرمان‌ها بسیار سخن می‌گویند؛ اما از عمل خبری نیست. برنامه‌های جامع و کلی طراحی می‌شوند که هرگز به مرحله عمل نمی‌رسند و قوانین و مقرراتی وضع می‌شوند که از آغاز مشخص است، هیچ‌گاه اجرایی نخواهند شد. صداقت در کلام ارزشمند است؛ ولی در جامعه بی‌صداقتی رایج است. در چنین فضایی، در سازمان‌های اداری نیز فرهنگ سخن‌گویی جانشین عمل و اقدام می‌شود و وعده‌ها بسیار؛ اما در عوض آن عمل اندک است.

مدیران دولتی همواره با استفاده از زبان دولت بر بازیگران سیاسی و مردم، حکمرانی می‌نمایند. به عبارت دیگر، مدیران دولتی از طریق سلطه زبان یا زبان‌سالاری می‌توانند سایر آحاد جامعه را تحت نفوذ خود قرار دهند. زبانی که به‌طور معمول عامه مردم با آن بیگانه‌اند؛ زبانی که بر اثر آشنایی با مجموعه قوانین، اهداف، برنامه‌ها و به‌طور خلاصه فرهنگ اداره دولت و بوروکراسی،

1. Integration

2. Consistency of Words and Action

شکل گرفته و توسعه یافته است (پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۱۳۰). در واقع، مدیران سطح عالی در سازمان‌های دولتی در مواقعی که قرار است پاسخگوی نیازها و خواسته‌های شهروندان باشند، با استفاده از یک سری واژه‌ها و مفاهیمی که مردم عامه با آن بیگانه و ناآشنا هستند و همچنین با آرایش این واژه‌ها به طوری که تنها سیاستمداران و خود متوجه آن می‌شوند، بر شهروندان جامعه اعمال سلطه می‌کنند و از پاسخگویی طفره می‌روند و از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند (مقیم و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۱۴-۱۱۵).

یکی از عواملی که باعث شده است، اعتماد عامه مردم نسبت به دولت و نهادهای دولتی کم شده باشد، این است که ذهنیتی منفی نسبت به بوروکراسی داشته، آن را ناکارآمد تلقی نمایند که دلیل آن نیز کاربرد زبان بوروکراسی و سوءاستفاده از آن از سوی مدیران دولتی و تبدیل شدن این زبان به زبان دولت است. به گفته‌ای دیگر، مدیران دولتی با سوءاستفاده از زبان باعث شده‌اند که بین دولت و ملت شکاف اساسی ایجاد نمایند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران یکی از اصول اخلاقی و از جمله الزامات مربوط به شایستگی مدیران می‌باشد و تناسب بین گفتار و رفتار می‌تواند موجب شکل‌گیری رفتاری عادلانه در سازمان گردد. در واقع، یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران می‌تواند از طریق نگرش و ادراک کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد و طی آن، کارکنان به عدالت مدیران رأی خواهند داد. در همین راستا، گرینبرگ (۲۰۰۱) یکی از ابعاد عدالت در سازمان را عدالت مرادده‌ای بیان می‌دارد و منظور از آن رفتار مبتنی بر عدالت مدیران در تعامل با دیگران می‌باشد و در این تعامل می‌توان به تناسب بین گفتار و کردار مدیران پی برد و رفتار مدیران را از حیث میزان صداقت و هم‌نوایی بین آنچه که بیان می‌دارند و آنچه که رفتار می‌نمایند، مورد بررسی و سنجش قرار داد.

در باب یکپارچگی و تناسب بین گفتار و رفتار سیاستمداران و کارگزاران دولتی به‌ویژه در عرصه نظام اداری کشور، پژوهش‌های کافی انجام نشده است، و از این منظر مطالعه حاضر، پژوهشی تازه است. به عبارت دیگر، مطالعه حاضر می‌تواند خلأ تحقیقاتی در راستای موضوع یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران دولتی در نظام اداری کشور را اندکی جبران نماید. همچنین، در پایگاه‌های اطلاعاتی آنلاین هیچ پایان‌نامه یا مقاله‌ای که به بررسی و مطالعه موضوع تناسب بین گفتار و رفتار مدیران دولتی پردازد، یافت نشد. حتی مطالب مفید و منسجم راجع به موضوع نوشتار حاضر، بسیار کمیاب است. از منظر علمی، نتایج حاصل از این مطالعه همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران و محققان، خط‌مشی‌گذاران و کارگزاران دولتی قرار گیرد.

مبانی نظری از دیدگاه غرب

بورگن^۱ (۲۰۰۷) و دنهارت^۲ (۱۹۹۹) و دنهارت و دنهارت^۳ (۲۰۰۰) یکی از جنبه‌های بارز عرصه مدیریت دولتی و حکومتداری را موضوع "اعتماد" بیان می‌دارند. بورگن (۲۰۰۷) معتقد است، اگر حکومت را در قالب یک لباس تشبیه نماییم، تار این لباس "اعتماد" می‌باشد. دنهارت (۱۹۹۹) بیان می‌دارد، یکی از چالش‌های اصلی فراروی سازمان‌های دولتی، کاهش اعتماد شهروندان نسبت به سازمان‌ها و کارکنان بخش دولت می‌باشد. طبق نظر بورگن (۲۰۰۷) و دنهارت (۱۹۹۹) می‌توان اذعان داشت که یکی از جنبه‌های بارز کاهش اعتماد شهروندان نسبت به دستگاه حکومت و سازمان‌های دولتی، عدم تناسب بین گفتار، وعده‌ها و شعارهای انتخاباتی دولتمردان با چگونگی تدوین و تبیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها می‌باشد. به عبارتی دیگر، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های مدیران و کارگزاران دولتی با انتظارات و توقعات شهروندان فاصله زیادی دارد و این شکاف موجب خواهد شد تا شهروندان، دولتمردان در مقام یک معتمد ارزیابی نمایند و طبیعتاً این امر موجب کاهش اعتماد و مشروعیت مدیران می‌گردد.

یکپارچگی میان گفتار و عمل مدیران، موجب افزایش اعتماد عمومی می‌شود. مک آلیستر^۴ (۱۹۹۵) اذعان می‌دارد اعتماد حدی است که یک فرد نسبت به گفتار و کردار دیگری اطمینان داشته و تمایل دارد که براساس آن رفتار کند.

یکی از جنبه‌های بارز اخلاقی، رهبری مبتنی بر ارزش است. رهبری مبتنی بر ارزش شیوه‌ای است که در آن جنبه‌های مادی و معنوی و هر دو مورد توجه قرار می‌گیرد و در آن از ارزش‌ها و هنجارهای پایدار بهره گرفته می‌شود (بیتل، ۲۰۰۳). رهبری مبتنی بر ارزش موجب پیدایش، تقویت و تأیید ارزش‌های سازمانی می‌شود. مقصود از رهبری مبتنی بر ارزش رابطه‌ای است که بین رهبر و پیروان براساس ارزش‌های مشترک و ارزش‌های نهادینه شده قرار دارد که مورد تأیید رهبر سازمان است که وی در گفتار و کردار به آنها پایبند است (الدف، ۱۳۹۲، ص ۴۱). نمونه‌هایی عالی از رهبرانی وجود دارند که به ارزش‌های خاص ارجح می‌نهند. آنان بر این باورند که تنها زمانی رهبری اثربخش خواهد بود که بین رهبر و پیروان رابطه‌ای "مقدس" وجود داشته باشد (مورفی و اندرلی، ۱۹۹۵، ص ۱۱۷). رهبران اثربخش، ثبات و سازگاری بالایی بین گفتار و عملکرد خود دارند (تراسی و هین‌کین، ۱۹۹۴، ص ۱۸). مطالعات در حوزه رهبری بیانگر آن است که صداقت عامل تطبیق بین اعمال با گفتار است، و به تعهد شخصی مربوط می‌شود (مایر و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۷۰۹). بنابراین، حاکمان و کارگزاران دولتی

1. Bourgon

3. Denhardt & Denhardt

5. Tracey & Hinkin

2. Denhardt

4. McAlister

6. Mayer et al

جهت بهبود پیوند بین مردم و حکومت و شکل‌گیری حکمرانی خوب، باید بر رهبری مبتنی بر ارزش پایبند باشند و این مهم هنگامی نهادینه خواهد شد که بین گفتار و رفتار رهبران و حاکمان جامعه، تناسب و هم‌نوایی برقرار باشد.

مدیران ارشد، خود یک مدل نقش می‌باشند و نباید پیام‌های مبهم ارسال کنند و در حالی که از استانداردهای اخلاقی خاصی سخن می‌گویند، در عمل تابع استانداردهای دیگری باشند (اینگرید،^۱ ۲۰۰۴).

هدی (۲۰۰۱) اذعان می‌دارد، یکی از ویژگی‌های قابل توجه در نظام‌های اداری به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، وجود تفاوت بین شکل ظاهری و واقعیت است که آن را فرمالیسم^۲ یا ظاهرپرستی می‌نامند. این پدیده عبارت است از: بزرگ‌تر نشان دادن هر چیز، به جای آنچه که عملاً وجود دارد. شکاف بین انتظارات و واقعیت‌ها را می‌توان تا حدودی به شرح زیر ملاحظه نمود:

- وضع کردن قوانینی که قابل اجرا نیست.
- پذیرش مقررات پرسنلی که بی‌سر و صدا نادیده گرفته می‌شود؛
- اعلام برنامه تغییر تصمیم‌های اداری، همزمان با اعمال کنترل شدید بر تصمیم‌گیری در مرکز؛
- ارائه گزارش مبتنی بر تحقق اهداف از پیش تعیین شده، در حالی که فقط بخشی از آن انجام گرفته است.

هدی (۲۰۰۱) اضافه می‌کند که این تمایلات در کشورهای توسعه‌یافته نیز دیده می‌شود؛ ولی در سیستم‌های اداری کشورهای در حال توسعه، این خطا بیشتر و فراگیرتر است.

گرین‌لیف (۱۹۷۷) و دنهارت و دنهارت (۲۰۰۰) بیان می‌دارند، یکی از جنبه‌های بارز عملکرد مدیران، موضوع "خادمیت" است. اصل خادمیت بیان می‌دارد که مدیران باید در خدمت جامعه و مردم باشند و چیزی که می‌تواند اساس و مبنای ایجاد انگیزه مدیران باشد، ارائه خدمت به شهروندان می‌باشد. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که یکی از جنبه‌های اصلی ارائه خدمت می‌تواند انطباق بین آن چیزی باشد که کارگزاران و مدیران برای بهبود سطح ارتقا و رفاه مردم ترسیم و بیان می‌دارند؛ با آنچه که در قالب خدمت یا کالا به جامعه عرضه می‌دارند. مردم بین آنچه که مدیران برای بهبود سطح توسعه جامعه بیان می‌دارند، با آنچه که در عمل رفتار می‌نمایند، قضاوت و داوری نمایند و طی این فرایند مردم به صداقت، مشروعیت، اعتماد، و ایمان مدیران رأی خواهند داد. هیوز (۱۳۸۰) به منظور حصول اطمینان مردم از میزان انطباق و یکپارچگی گفتار و کردار مدیران، تئوری اصیل-وکیل^۳ را مطرح می‌نماید. تئوری اصیل-وکیل موجب شکل‌گیری و بهبود

1. Ingrid

2. Formalism

3. Principal- Agent Theory

نظام پاسخگویی^۱ خواهد شد و این موضوع در بخش دولتی و خصوصی از یکدیگر متمایز می‌باشد. در بخش خصوصی، اصیل همان صاحبان سهام و سرمایه می‌باشند و وکیل، مدیران در نظر گرفته می‌شوند که می‌بایست در راستای اهداف سهامداران که همان افزایش سود است، فعالیت نمایند؛ اما در بخش دولتی، اصیل همان مردم هستند، و وکیل، مدیران و کارگزاران دولتی می‌باشند که می‌بایست در راستای اهداف و انتظارات مردم و شهروندان اقدام نمایند. بنابراین، در عرصه حکومتمداری یا مدیریت دولتی مردم باید اطمینان حاصل نمایند؛ کارگزاران دولتی که با رأی مردم بر کرسی قدرت تکیه زده‌اند، در راستای منافع جامعه عمل می‌نمایند و همواره منافع ملی را مورد توجه قرار می‌دهند، و آنچه که مدیران و کارگزاران دولتی بیان می‌دارند (که انعکاس ایده‌ها و گفتارهای آنها همواره از طریق رسانه‌ها به اطلاع شهروندان می‌رسد) در عرصه عمل و تصمیمات و سیاست‌های آنها نیز قابل مشاهده و لمس می‌باشد؛ و این تناسب بین گفتار و رفتار کارگزاران موجب افزایش مشروعیت و اعتماد شهروندان به آنان خواهد شد.

به منظور انطباق‌پذیری بیشتر بین گفتار و رفتار سیاستمداران و کارگزاران دولتی می‌بایست مفروضات حاکم بر مدل ذهنی آنان مورد شناسایی قرار گیرد. سنگه^۲ (۱۹۹۲) مدل ذهنی را مفروضاتی که شدیداً در ذهن رسوب کرده و تعمیم دادن تصویرها و تصورات تعریف کرده است. کلا^۳ (۲۰۰۲) معتقد است، مدل ذهنی ساختار دانش افراد است که ممکن است براساس معیارهای گوناگون مانند: میزان پیچیدگی، درستی، دقت، پویایی، و جهت (مثبت یا منفی بودن) طبقه‌بندی شود. پس باید مشخص نمود که مفروضاتی نظیر: توجه به منافع عمومی، ایجاد اعتماد عمومی، اخلاق‌مداری، پاسخگویی، شهروندمداری، مبارزه با فساد، ترویج مردم‌سالاری و سایر مفروضات بنیادین در حوزه مدیریت دولتی، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مدل ذهنی رهبران، سیاستمداران و کارگزاران دولتی می‌باشد.

در ادامه نگارنده درصدد می‌باشد تا تناسب بین گفتار و رفتار مدیران را در ساختار اجتماعی جامعه بررسی کند و در این راستا از نظریه دیویس^۴ (۱۹۴۹) بهره می‌برد. ساختار اجتماعی به جنبه‌هایی از روابط موجود میان افراد یک جامعه اشاره دارد که به صورت قاعده و الگو درآمده‌اند. اسکات^۵ (۲۰۰۳) به نقل از دیویس (۱۹۴۹) ساختار اجتماعی هر تشکل انسانی را به‌طور تحلیلی به دو جزء تقسیم می‌نماید.

دیویس اذعان می‌دارد که در جامعه انسانی همواره مسئله‌ای به نام واقعیت دوگانه وجود دارد. در

1. Accountability

2. Senge

3. Khella

4. Davis

5. Scott

یک طرف یک سیستم هنجاری^۱ شامل آنچه باید باشد، قرار دارد و در طرف دیگر یک نظم واقعی^۲ یا ساختار رفتاری^۳ شامل آنچه هست؛ این دو نظم نمی‌تواند کاملاً منطبق بر هم و یا جدا از هم باشد. اولین جزء نظریه دیویس، ساختار اجتماعی است. این جزء شامل ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات نقش است. ارزش‌ها، معیارهایی هستند که در انتخاب اهداف رفتاری به کار می‌روند. هنجارها، قواعد تعمیم‌یافته‌ای هستند که رفتار را مشخص می‌کنند. نقش‌ها، انتظارات یا استانداردهایی که برای ارزیابی رفتار فردی که یک موقعیت اجتماعی خاص را اشغال کرده، به کار می‌روند. دومین جزء نظریه دیویس، تحت عنوان نظم واقعی یا ساختار رفتاری است. این جزء به جای تجویزات رفتاری بر رفتار واقعی توجه دارد. طبقه‌بندی معروف هومانز^۴ (۱۹۵۰) از رفتار اجتماعی سه عامل فعالیت‌ها، کنش‌های متقابل و احساسات را به‌عنوان عوامل تشکیل‌دهنده ساختار رفتاری معرفی می‌کند.

همان‌طور که از نظریه دیویس بر می‌آید، ساختار هنجاری و رفتاری؛ مستقل و منطبق بر هم نیستند؛ بلکه به میزان متفاوتی به هم وابسته‌اند. ساختار هنجاری محدودیت‌های عمده‌ای را بر ساختار رفتاری تحمیل می‌کند، رفتار را شکل داده و آن را جهت می‌دهد و مسئول بسیاری از قواعد و الگوهای رفتاری موجود است. از طرف دیگر، بسیاری از رفتارها از ساختار هنجاری تجاوز کرده و منع عمده توسعه و تغییرات در آن ساختار می‌شوند. دیویس معتقد است، همواره شکاف عمیقی بین باورهای ایدئال (ساختار هنجاری) و رفتار واقعی (ساختار رفتاری) وجود دارد. ساختار هنجاری و رفتاری در یک حالت تنش پویا قرار دارند و هر یک در حالی که تا حدودی مستقل بوده و به‌طور مستقل تغییر می‌کند، در عین حال فشار مداومی را بر دیگری وارد می‌نماید، و امکان کشمکش همواره در میان افراد هر ساختار اجتماعی وجود دارد. کشمکش‌ها در قالب ساختار و روابط بین افراد و گروه به وجود می‌آیند و به خصوصیات تهاجمی و ذاتی افراد بستگی ندارند. عوامل ساختاری نه‌تنها خصوصیتی مانند ثبات و نظم بلکه تنش و اضطراب، کج‌رفتاری و تغییر را نیز در بر می‌گیرند. با توجه به نظریه دیویس می‌توان اذعان داشت که علت اصلی عدم تناسب بین گفتار و رفتار مدیران به خصوص در بخش دولتی، به دلیل کشمکش‌های موجود در ساختار اجتماعی جامعه می‌باشد و این کشمکش موجود میان ساختار هنجاری و رفتاری موجب خواهد شد تا مدیران دولتی نتوانند به برخی از وعده‌ها و شعارهای تبلیغاتی خود عمل نمایند و همواره این ظن نزد شهروندان و عموم جامعه وجود خواهد داشت که مدیران بر قول‌ها و وعده‌های خود پایبند نبوده و بین گفتار و رفتار آنان همواره شکاف عمیقی وجود دارد. به‌عنوان مثال، انگلستان زمان ویکتوریا نمونه‌ای از این شرایط است که در آن علی‌رغم تأکید بر رعایت مسائل اخلاقی، فساد جنسی رواج داشت. همچنین، مارکوس (۱۹۹۶)

1. Normative System

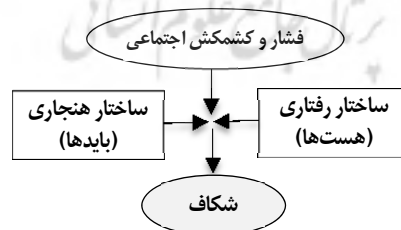
2. Actual Order

3. Behavioral Structure

4. Homans

در عرصه انتخابات ریاست جمهوری فیلپین شعار ایجاد اشتغال و مبارزه با فساد اداری را مطرح نمود؛ اما آن چیزی که در دولت وی رواج یافت، فساد عظیم اداری بود.

بوسی^۱ (۲۰۱۴) اظهار می‌دارد، رهبران همواره در پی ایجاد فرهنگ مطلوب از طریق درونی‌سازی ارزش‌های خود در کارکنان هستند. یکی از مشکلات این فرایند، آن است که تناقض میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی آشکار می‌شود. این تناقض از قبل هم وجود داشته است، ولی پنهان بوده و با این تلاش‌ها، تناقضات آشکار می‌شود. زمانی که کارکنان حس می‌کنند اصول بیان شده با اولویت‌های ارزشی آنان مغایرت دارد، معنای کار را از دست می‌دهند. در این حالت چه باید کرد؟ یک پاسخ غیرعملی و غیرواقعی این است که ارزش‌های شرکت را با گرایشات ارزشی کارکنان همسو کنیم؛ اما این امر به سادگی امکان‌پذیر نیست و شاید در حد تئوری و روی کاغذ بیان آن ساده باشد. بنابراین، رهبران ارشد برای ساخت فرهنگ مطلوب بر بحث همسوسازی ارزش‌های فرد و سازمان و نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی مطلوب متمرکز می‌شوند. مطابق شکل ۱ می‌توان ادعان داشت که یکی از دلایل بارز ایجاد عدم تناسب بین گفتار و رفتار مدیران به‌ویژه در نظام اداری کشورهای در حال توسعه، به دلیل وجود کشمکش‌های اجتماعی و سیاسی حاکم بر نظام اداری این کشورها و بروز شکاف عمیق میان ساختار هنجاری و رفتاری آنان است و در این راستا مدیران و کارگزاران ارشد نظام اداری به جای آنکه درصدد تبیین برنامه‌ها و سیاست‌هایی جهت پوشش وعده‌ها و شعارهای تبلیغاتی خود باشند، همواره در یک فضای تنش‌زا که حاصل دیدگاه‌ها و نظرات جناح‌های مختلف سیاسی و اجتماعی است، درگیر خواهند بود و طبیعتاً در چنین فضایی چیزی که به فراموشی سپرده خواهد داشت، وعده‌های انتخاباتی است، چیزی که شهروندان به دلیل اعتماد عمومی به این وعده‌ها و شعارها، در عرصه انتخابات مشارکت فعال داشته‌اند. پس به دلیل وجود تنش‌ها و کشمکش‌های اجتماعی و سیاسی در نظام اداری، همواره شاهد عدم تناسب بین گفتار و رفتار مدیران و کارگزاران خواهیم بود.



شکل ۱: کشمکش و تنش بویا بین ساختارهای هنجاری و رفتاری و ایجاد شکاف

(مأخذ: تراوش فکری نگارنده)

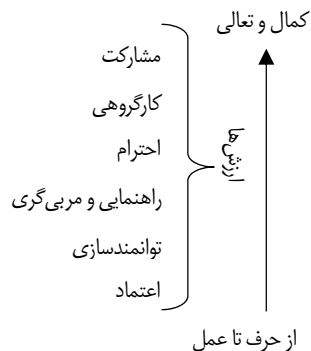
ارزش‌ها را می‌توان به‌عنوان عامل تناسب بین گفتار و کردار قلمداد نمود. مورفی و دیوی^۱ (۲۰۰۲) ارزش‌ها را به‌عنوان نگرش‌ها، انگیزه‌ها، کمیت‌های قابل اندازه‌گیری، آداب و رسوم و سنت‌های گذشته در حوزه‌های مختلف در نظر می‌گیرند. هرچند بیشتر نظریه‌پردازان حوزه ارزش بر این مهم اتفاق نظر دارند که ارزش‌ها، استانداردها یا معیارهایی برای انتخاب هدف‌ها یا هدایت اعمال هستند و در طول زمان تا حدی ثابت دارند. هس مر (۱۳۷۷، ص ۲۰۲) اذعان دارد، هنجارها ملاک‌های رفتاری هستند که کارکنان ارشد سازمان از دیگران انتظار دارند به هنگام رویارویی با یک وضعیت خاص مطابق آنها عمل کنند. عقاید موجود در یک معیار اخلاقی، استانداردهای تفکر هستند. آنها ملاک‌هایی هستند که افراد ارشد سازمان از دیگران انتظار دارند، مطابق آن ملاک فکر کنند. ال‌دفت (۱۳۹۲، ص ۴۱۱) معتقد است، سیستم ارزشی سازمان منشأ و منبع اتخاذکننده ارزش‌های سازمانی است.

ویک^۲ (۱۹۷۹) اظهار می‌دارد، رهبرانی که به ارزش‌هایی خاص ارجح می‌نهند، توانسته‌اند احترام و اعتماد کارکنان را جلب کنند. علاوه بر ارزش‌های شناخته شده‌ای که اعلام می‌نمایند، به سبب داشتن شهامت، قاطعیت و ایثار در راه دستیابی به ارزش‌های مورد نظر، مورد احترام زیردستان واقع شده‌اند. رهبران می‌توانند از این پدیده‌ها (احترامی که کارکنان برای آنها قائل‌اند و اعتمادی که به آنها دارند) استفاده نموده و بدان وسیله موجب انگیزه آنها شوند تا عملکردهای بسیار عالی ارائه نمایند. همچنین، آنها می‌توانند بدین وسیله تصویری باشکوه از رسالت سازمان ارائه نمایند. دنهارت (۱۹۹۹، ص ۲۸۶-۲۸۷) معتقد است، دلایل عمده بی‌اعتمادی به سازمان‌های دولتی عبارت است از: ۱. بی‌صدافتی در آنها مشاهده می‌شود؛ ۲. افرادی در مناصب امور عمومی قرار گرفته‌اند که ارزش‌هایشان با ارزش‌های جامعه و مردم یکی نیست.

در همین راستا، دنهارت (۱۹۹۹) تأکید می‌نماید که حکومت‌ها و رهبران آنها باید به دنبال ارزش‌هایی نظیر مشارکت و کارگروهی باشند و نقش رهبران به جای امر و نهی کردن به توانمندسازی تغییر می‌یابد و رهبری باید نقش راهنما و مربی را به خود بگیرد. همچنین، کلاپر (۱۹۹۶) اذعان می‌دارد، اگر حکومت‌ها و رهبران آنها بخواهند با مردم در ارتباط بیشتری باشند، این ارتباط از طریق اعتماد شکل می‌گیرد. بنابراین، همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده می‌شود، یکپارچگی و تناسب بین رفتار و گفتار و در همین راستا حرکت به سوی کمال و تعالی با تأکید بر ارزش‌ها امکان‌پذیر خواهد بود.

1. Murphy & Davey

2. Weick



شکل ۲: تناسب بین گفتار و رفتار و حرکت به سوی کمال با تأکید بر ارزش‌ها
(مأخذ: تراوش فکری نگارنده)

مبانی نظری از دیدگاه اسلام

تبیین دیدگاه‌ها و مبانی نظری و اعتقادی رهبران هر مکتب براساس تحلیل محتوای گفتارها و کردارهای آنهاست؛ چراکه با درک گفته‌های هر فرد و چینش منطقی کلمات او در کنار همدیگر و تحلیل محتوای آنهاست که می‌توان به درکی جامع از دیدگاه‌های آن فرد درباره موضوع مورد مطالعه دست یافت؛ چنان‌که امیرالمؤمنین علیه السلام در این باره می‌فرماید: "تکلموا تعرفوا فإن المرء مخبوء تحت لسانه؛ سخن بگوئید تا شناخته شوید، چراکه انسان در زیر زبان خود پنهان است" (یخچالی و گنجعلی، ۱۳۹۳، ص ۷۰؛ به نقل از نهج البلاغه، حکمت ۳۹۲).

یکی از صفات و ویژگی‌های مدیران از منظر قرآن کریم (صف، ۲؛ بقره، ۴۴)، پرهیز از گفتار بدون عمل است. مدیران علاوه بر انجام وظایف عمومی مدیریت، باید زمینه‌ساز رشد و تعالی مادی و معنوی افراد نیز در سازمان باشند؛ در ارتباط با چنین برداشتی از مدیریت، افرادی که عهده‌دار چنین وظایف و مسئولیت‌هایی می‌شوند، باید دارای صفات و ویژگی‌هایی باشند تا بتوانند اندیشه، گفتار و رفتار افراد سازمان را به اهداف متعالی و ارزشی هدایت کنند (سلطانی و نیکوکار، ۱۳۹۳، ص ۷۵؛ به نقل از نهج البلاغه، نامه ۵۳).

قرآن کریم برای گزینش مبلغ دینی، ملاک‌هایی را بیان فرموده است. براساس یافته‌های پژوهشی که در قلمرو روان‌شناسی اجتماعی صورت گرفته است، نقش مبلغ از نظر شأن و منزلت، خلق و خوی رفتاری و کیفیت گفتار و کردار او بسیار مهم است و چنانچه شخصیت مبلغ واجد این خصوصیات نباشد، تأثیرگذاری پیام‌های تربیتی او کاهش می‌یابد و حتی ممکن است که نتیجه معکوسی را در پی داشته باشد (کریمی، ۱۳۷۷).

از موارد بارز رعایت اخلاقیات و قانون توسط کارکنان، صداقت است. راغب، صدق را مطابقت کردن گفتار با اعتقادات و با آنچه از آن خبر می‌دهد، تعریف می‌کند. صدق، مقابل کذب است. صداقت و راستی یکی از فضایل بزرگی است که فطرت و سرشت آدمی بدان گرایش دارد و ارزش بودن و نیک دانستن آن، جزء ذات انسان است. این صفت پسندیده، نه تنها در گفتار، بلکه در نیت و عمل نیز باید تبلور یابد. در روایات اسلامی، صفت زشت دروغ، کلید گناهان شمرده شده است؛ چنان‌که بسیاری از خوبی‌ها و نیکی‌ها، از صدق و راستی سرچشمه می‌گیرند. مهم‌ترین سرمایه یک جامعه، اعتماد متقابل و اطمینان عمومی است و آنچه که این سرمایه را به نابودی می‌کشاند، دروغ، خیانت و تقلب است. بنابراین، در آموزه‌های اسلامی، دلیل عمده بر راستگویی و پرهیز از دروغ، همین موضوع است (محمدی، ۱۳۸۰، ص ۱۷۱-۲۷۶). صداقت در منابع دینی، ضد دروغگویی و به معنای راستگویی است. خداوند می‌فرماید: "ای کسانی که ایمان آورده‌اید از (نافرمانی) خدا پرهیز کنید و با راستگویان باشید" (توبه، ۱۱۹). در همین راستا، حضرت صادق (علیه السلام) نیز فرمودند: "به رکوع و سجود طولانی کسی نگاه نکنید، زیرا ممکن است که به این کار معتاد شده باشد، و نتواند این کار را ترک نماید. بلکه به صدق کلام و امانت‌داری او نگاه کنید، و به این دو صفت، خوبی او را دریابید" (علیزاده ثانی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۳).

صداقت از دستورات اجتماعی قرآن است که علاوه بر بعد گفتاری، نوعی شیوه عملی و رفتاری نیز محسوب می‌شود. صدق عملی یا رفتاری به معنای مطابقت اعمال و رفتار انسان با گفتار و اعتقاد وی است. قرآن به ملتزم بودن این دو امر یعنی مطابقت رفتار و اعتقاد انسان اشاره کرده و آن را از ویژگی‌های صادقین تلقی می‌نماید: "در حقیقت، مؤمنان کسانی‌اند که به خدا و پیامبر او گرویده ... اینانند که راست‌کردارند (حجرات، ۱۵). قرآن در جایی دیگر می‌فرماید: "همان کسانی که می‌گویند: پروردگار ما ایمان آورده‌ایم، پس گناهان ما را بر ما بیخس و ما را از عذاب آتش نگاه دار. اینانند شکیبایان و راستگویان و فرمان‌برداران و انفاق‌کنندگان و آموزش‌خواهان در سحرگان" (آل عمران، ۱۶ و ۱۷). قرآن در این آیات، صداقت را به معنای مطابقت گفتار و رفتار انسان با اعتقاد وی تلقی می‌کند و این صفت را در وصف بندگان شایسته خداوند به کار می‌برد.

صداقت آثار و پیامدهای مثبتی به همراه دارد. صداقت از جمله هنجارهای اجتماعی در جهت تأمین آرامش، اعتماد و اطمینان اجتماعی است. اساساً یکی از نیازهای انسان در روابط اجتماعی، اعتماد و اطمینان است. حاکمیت اعتماد و اطمینان بر روابط انسانی به خودی خود موجب تحکیم روابط اجتماعی گشته و روابطی سالم و خالی از آسیب را در پی خواهد داشت. اگر ایمان و اعتقاد قلبی به خداوند و آثاری همچون تقوا در انسان شکل بگیرد، صداقت نیز در وی درونی شده و به هنجاری پایدار در جامعه حاضر تبدیل می‌شود (امین‌پور و امین‌پور، ۱۳۹۲، ص ۴۹-۵۰).

برنجی (۱۳۷۱، ص ۷۳) در مقاله‌ای با عنوان «اصول مدیریت» اندیشه‌های مولای متقیان امیر مؤمنان علیه السلام در عرصه حکومتمداری را بررسی می‌کند و یکی از موضوعات مورد تأکید ایشان به مالک بن حارث اشتر نخعی، اصل انصاف می‌باشد و بیان می‌دارند که: "... و از جانب خود و خویشان نزدیک و هر رعیتی که دوستش می‌داری درباره مردم، انصاف را از دست مده ...". پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله درباره تأثیر رفتارهای مثبت و منفی زمامداران بر اوضاع و شرایط جامعه می‌فرماید: "هنگامی که در اخلاق و رفتار زمامداران جامعه دگرگونی به وجود آید، زمان دگرگون می‌شود. بنابراین، مدیران باید خود به آنچه می‌گویند و می‌نویسند، عمل کنند؛ وگرنه عالم بی‌عمل، درختی به ثمر خواهد بود. خداوند در قرآن (صف، ۲) می‌فرماید: "چرا چیزی می‌گویید که انجام نمی‌دهید" (فرزندی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۲۵-۳۲).

هر فردی که در سازمان قصد بیان نظرهای خود را دارد، باید سخن او برابر با حق و حقیقت باشد. حضرت علی علیه السلام نشانه ایمان انسان‌ها را راستگویی و حق‌گویی آنها می‌داند. در حکمت‌های نهج البلاغه (حکمت ۴۵۸) آمده است: "نشانه ایمان آن است که راست بگویی، آنگاه که تو را زیان رساند، و دروغ نگویی که تو را سود رساند و آنکه بیش از مقدار عمل سخن نگویی، و چون از دیگران سخن گویی از خدا بترسی". ایشان سکوت کردن در هنگام بیان حق را جایز ندانسته‌اند. همچنین در نامه ۵۳ معروف به عهدنامه مالک، بهترین وزیر را کسی می‌دانند که سخن حق را بگوید، گرچه تلخ باشد و به مذاق حاکم جامعه یا رئیس سازمان خوش نیاید و در این زمینه می‌فرماید: نیز باید از وزارت برگزیده‌ترین نشان نزد تو وزیری باشد که سخن تلخ حق را به تو بیشتر بگوید، و نسبت به آنچه که خداوند برای اولیانش خوش ندارد کمتر تو را یاری دهد، گرچه این برنامه بر علیه میل تو به هر جا که خواهد برسد. به اهل پاکدامنی و صدق پیوند، و آنان را آن‌چنان تعلیم ده که تو را زیاد تعریف نکنند، و بیهوده به کاری که انجام نداده‌ای تو را شاد نمایند، که تمجید فراوان ایجاد کبر و نخوت کند، و به گردن‌کشی نزدیک نماید (بخجالی و گنجعلی، ۱۳۹۳، ص ۸۱-۸۲؛ به نقل از نهج البلاغه، نامه ۵۳).

یکی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تناسب بین گفتار و رفتار از دیدگاه اسلام، وفای به عهد می‌باشد. وفای به عهد در اسلام مورد توجه فراوان قرار گرفته است؛ زیرا اگر بنا باشد به این مسئله اساسی توجه نشود، زندگی مردم متلاشی خواهد شد و در اثر بی‌نظمی و هرج و مرج، مردم از یکدیگر سلب اعتماد خواهند کرد و در نتیجه زیربنای روابط اجتماعی سست می‌شود. به این ترتیب، کارکنان باید به وعده‌ها و پیمان‌های خود متعهد باشند؛ زیرا در غیر این صورت همه چیز در حد شعار باقی می‌ماند و چنین سازمانی هیچ‌گاه نمی‌تواند اهداف و برنامه‌های خود را عملی سازد.

البته رعایت این اصل در سطوح سازمانی بالاتر از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا تصمیمات کلان سازمان در این سطوح تدوین می‌شود (رعنائی کردشولی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۵۷). حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام در نامه چهلیم نهج البلاغه در نکوهش یکی از کارگزارانش، که رفتار نادرستی انجام داده بود، چنین می‌فرماید: بدان که محاسبه الهی در مورد عملکرد تو شدیدتر و عظیم‌تر از محاسبه کارهای تو توسط مردم است. با توجه به این جمله حضرت می‌توان اذعان داشت که محاسبه و نظارت بر عملکرد فرد توسط خداوند متعال بسیار شدید خواهد بود (سیدرضی، ۱۳۸۰، ص ۵۴۷).

احصای مضامین برگرفته از مبانی نظری

در مطالعه حاضر موضوع یکپارچگی و تناسب بین گفتار و رفتار به صورت توصیفی و تحلیلی طبق مبانی اسلام و غرب مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته است. در ادامه تلاش گردیده است تا مضامینی که می‌تواند در بهبود و تقویت یکپارچگی گفتار و رفتار کارگزاران دولتی حائز اهمیت باشد، مورد احصا قرار گیرد و طبیعتاً این مضامین می‌تواند به‌عنوان اصول و راهنمای اخلاقی نیز فراروی خط‌مشی‌گذاران و مدیران دولتی قرار گیرد. جهت درک بهتر تلاش شده است تا مضامین به دو دسته اصلی و فرعی طبقه‌بندی شده و سپس گزاره‌های مفهومی استخراج گردد.

جدول ۱: احصای مضامین برگرفته از مبانی غرب

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مأخذ
محبت صادقانه	خادمیت و خدمتگزاری	گرین لیف (۱۹۷۷) دنهارت و دنهارت (۲۰۰۰)
دموکراسی و مردم‌سالاری	بهبود نظام پاسخگویی	هیوز (۱۳۸۰)
رهبریت آینده‌جامعه و تعهد به رشد افراد	توانمندسازی شهروندان به جای امر و نهی کردن آنها	دنهارت (۱۹۹۹)
بهبود رابطه بین رهبران و پیروان	رهبری مبتنی بر ارزش	ال دفت (۱۳۹۲)، اینگرید (۲۰۰۴)
	شناسایی مفروضات ذهنی مدیران دولتی	مایر و دیگران (۱۹۹۵)
	رعایت استانداردهای اخلاقی	تراسی و هین کین (۱۹۹۴) سنگه (۱۹۹۲)، هس مر (۱۳۷۷)
بهبود فرهنگ از طریق یکپارچگی ارزش‌ها	همسوسازی ارزش‌های فردی و سازمانی	هدی (۲۰۰۱)
	همسوسازی ارزش‌های مدیران دولتی با ارزش‌های جامعه	اسکات (۲۰۰۳)
	کاهش شکاف بین ساختار اجتماعی و ساختار رفتاری	بوسی (۲۰۱۴) دنهارت (۱۹۹۹)

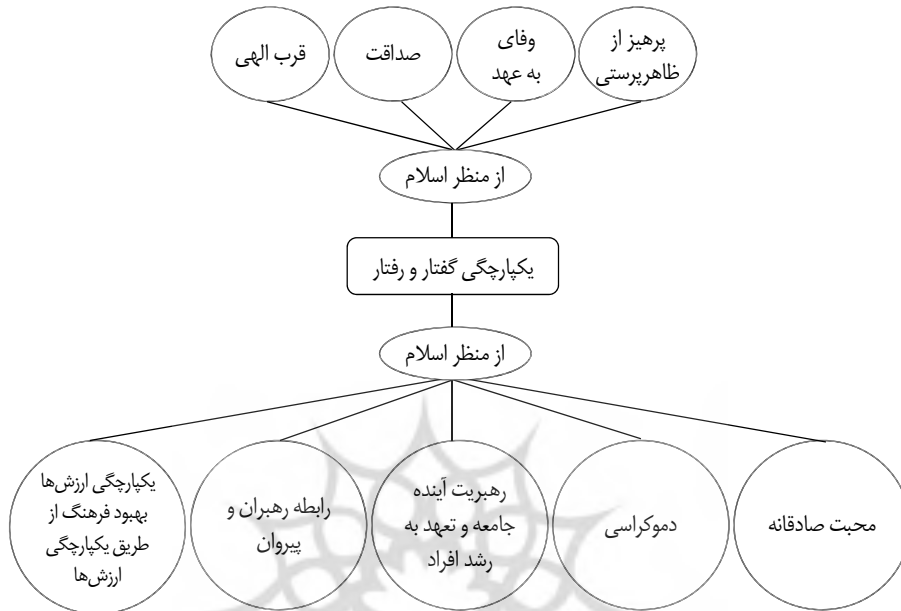
- با توجه به جدول شماره (۱) گزاره‌های زیر استخراج می‌گردد:
۱. مردم می‌توانند با درک رفتار صادقانه توأم با خدمتگزاری، به یکپارچگی گفتار و رفتار مدیران دولتی پی ببرند؛
 ۲. جامعه مردم‌سالار از طریق بهبود رابطه بین اصیل (مردم) - وکیل (مدیران) و شکل‌گیری نظام پاسخگویی، می‌تواند منجر به یکپارچگی گفتار و رفتار مدیران دولتی گردد؛
 ۳. مدیران دولتی با پرهیز از امر و نهی و زبان دستوری نسبت به مردم، و نیز افزایش تعهد شهروندان از طریق تناسب بین گفتار و عملکرد خود، می‌توانند به ساختن آینده جامعه اهتمام ورزند؛
 ۴. مردم می‌توانند از طریق بهبود رابطه مدیران دولتی با کارکنان و شهروندان و رعایت اصول منشور اخلاقی و پایبندی بر ارزش‌ها توسط مدیران دولتی، به مفروضات ذهنی آنان در راستای یکپارچگی بین گفتار و رفتارشان پی ببرند؛
 ۵. همسوسازی ارزش‌های کارکنان و مدیران دولتی با ارزش‌های سازمان و جامعه و کاهش شکاف بین انتظارات و واقعیت‌ها، به یکپارچگی گفتار و رفتار کارکنان و مدیران دولتی منجر می‌گردد.

جدول ۲: احصای مضامین برگرفته از مبانی اسلام

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مأخذ
پرهیز از ظاهرپرستی	جلوگیری حاکم از تمجید وزراء نسبت به خود	نهج البلاغه، نامه ۵۳
	تأکید حاکم بر پایبندی وزراء بر بیان حق و حقیقت	نهج البلاغه، حکمت ۴۵۸
وفای به عهد	پایبندی حاکمان بر وعده‌ها و پیمان‌های خود با مردم	رعنایی و دیگران (۱۳۹۲)
صداقت	صدق رفتار با توجه به محاسبه و نظارت بر عملکرد افراد توسط خداوند متعال	سوره توبه، آیه ۱۱۹ سوره حجرات، آیه ۱۵
	توجه به صدق و راستی و پرهیز از دروغگویی	سوره آل عمران، آیه ۱۶ و ۱۷ سیدرضی (۱۳۸۰)
قرب الهی	هدایت اندیشه، گفتار و رفتار افراد به سوی اهداف متعالی و ارزشی	نهج البلاغه، نامه ۵۳

- با توجه به جدول شماره (۲) گزاره‌های زیر استخراج می‌گردد:
۱. حاکمان با بهبود فرهنگ "عمل به جای سخن‌گویی" از طریق ممانعت مرئوسان از تمجید آنان و تشویق مرئوسان به کشف و بیان حقیقت، موجب تقویت یکپارچگی گفتار و کردار می‌شوند؛
 ۲. یکپارچگی بین گفتار و رفتار حاکمان از طریق تعهد و پایبندی آنان به قول‌ها و وعده‌های خود نسبت به مردم، متجلی می‌گردد؛
 ۳. یکپارچگی بین گفتار و رفتار حاکمان از طریق پرهیز آنان از بیان کذب و دروغ و توجه به راستی و درستی و اعتقاد به نظارت الهی بر عملکرد آنان، تجلی می‌یابد؛

۴. حاکمان با راهبری و هدایت پندار، گفتار و عملکرد افراد به سوی قرب الهی و اهداف متعالی، موجب بهبود گفتار و کردار می گردند.



شکل ۱: الگوی ترسیمی مطالعه حاضر

نتیجه

با توجه به مطالب ارائه شده، می توان نتیجه گرفت که تناسب و یکپارچگی بین گفتار و رفتار می تواند یکی از الزامات اصلی شایستگی مدیران و کارگزاران دولتی و همچنین مسئولیت اخلاقی آنان در قبال کارکنان و مردم قلمداد شود. این مهم می تواند یکی از جنبه های بارز رفتار مدیران دولتی به شمار آید و موجب بهبود فرهنگ سازمانی و به خصوص نهادینه شدن ارزش های حاکم بر نظام اداری گردد؛ به ویژه اینکه در کشور ما که همواره سازمان های دولتی مبتنی بر ارزش های غنی معنوی و اسلامی می باشند و در مبانی نظری دین اسلام بر امر صداقت و یکپارچگی گفتار و کردار تأکید شده است. همچنین، یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران و کارگزاران دولتی می تواند موجب افزایش و بهبود اعتماد و مشروعیت در عرصه اداره امور جامعه به حساب آید، به خصوص در عرصه مدیریت دولتی و حکومتداری این امر می تواند موجب افزایش تعهد و اعتماد شهروندان به مدیران و کارگزاران دولتی گردد. در نوشتار حاضر موضوع یکپارچگی و تناسب بین گفتار و رفتار مدیران و کارگزاران دولتی به صورت توصیفی و تحلیلی طبق مبانی اسلام و غرب مورد بررسی

و مذاقه قرار گرفت و طبیعتاً مضامینی که در این نوشتار مورد احصا و شناسایی واقع گردید می‌تواند به‌عنوان اصول و راهنمای اخلاقی فراروی خط‌مشی‌گذاران و مدیران دولتی قرار گیرد. در واقع، تناسب و یکپارچگی بین گفتار و رفتار سیاستمداران و کارگزاران دولتی را می‌توان مسئولیت اخلاقی آنان در قبال مردم و جامعه قلمداد کرد. بنابراین، خط‌مشی‌گذاران و کارگزاران دولتی جهت کاهش فاصله و شکاف بین خود و شهروندان، باید مؤلفه تناسب بین گفتار و رفتار را به‌عنوان عامل افزایش مشروعیت خود، مورد توجه جدی قرار دهند.



منابع

۱. آریان‌پور کاشانی، عباس و منوچهر آریان‌پور کاشانی (۱۳۸۶)، فرهنگ دانشگاهی انگلیسی-فارسی، تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.
۲. اسکات، ریچارد (۱۳۸۷)، سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، حسن میرزایی اهرنجانی (مترجم)، تهران: انتشارات سمت.
۳. ال‌دفت، ریچارد (۱۳۹۲)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۵. امین‌پور، فاطمه و معصومه امین‌پور (۱۳۹۲)، «آداب گفتاری حاکم بر سبک زندگی اسلامی از دیدگاه قرآن»، فصلنامه معرفت، سال بیست و دوم، ش ۱۸۵.
۶. برنجی، محمدرضا (۱۳۷۱)، «اصول مدیریت: برگرفته از نامه حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر نخعی»، فصلنامه مدیریت دولتی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷)، مبانی دانش اداره دولت و حکومت، تهران: انتشارات سمت.
۸. پورعزت، علی اصغر؛ فاطمه فتحی؛ طیبه عباسی و عادل امیری سوادرودباری (۱۳۹۶)، «تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال اول، ش ۱.
۹. رعنائی کردشولی، حبیب‌اله؛ عبدالعلی شکر؛ سیدمحمد هاشم پورمولا و زهراسادات شهیدیان (۱۳۹۲)، «تبیین رفتارهای شهروندی سازمانی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی»، دو فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۱، ش ۱.
۱۰. سلطانی، محمدرضا و غلامحسین نیکوکار (۱۳۹۳)، «تبیین ویژگی‌های کلیدی مدیران فرهنگی از منظر اسلام»، فصلنامه مطالعات راهبردی، سال هفدهم، ش ۶۴.
۱۱. شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱)، «تجزیه و تحلیل عوامل سازمانی مؤثر بر اخلاق کار در سازمان‌های عمومی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفتم، ش ۱.
۱۲. علیزاده ثانی، محسن؛ مهرداد مدهوشی و لیلا محبی (۱۳۹۲)، «رابطه صداقت رفتاری با اثربخشی رهبران در سازمان‌ها»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، ش ۲.
۱۳. فرزندی، عباسعلی؛ حسین صفری و اله‌بخش روشن روان (۱۳۹۲)، «بررسی توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مورد نیاز مدیران فرهنگی»، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال دوم، ش ۱.

۱۴. کریمی، یوسف (۱۳۷۷)، روان‌شناسی شخصیت، تهران: نشر و ویرایش.
۱۵. محمدی، حمید (۱۳۸۰)، مفردات قرآن، قم: مؤسسه فرهنگی - تحقیقاتی دارالذکر.
۱۶. مقیمی، سیدمحمد؛ محمدصادق ضیائی؛ سعیدرضا عاملی و عباس نرگسیان (۱۳۹۱)، «مطالعه ماهیت زبان دولت در سه دهه انقلاب اسلامی و ارائه الگوی کارآمد آن در ایران»، فصلنامه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۴، ش ۴.
۱۷. هسمر، ال.تی. (۱۳۷۷)، اخلاق در مدیریت، سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی (مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۸. هیوز، آون. (۱۳۸۰)، مدیریت دولتی نوین، سیدمهدی الوانی؛ سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده طهران (مترجمان)، تهران: انتشارات مروارید.
۱۹. سیدرضی، محمد (۱۳۸۰)، نهج البلاغه. محمد دشتی (مترجم)، قم: انتشارات مشهور.
۲۰. یخچالی، مصطفی و اسداله گنجعلی (۱۳۹۳)، «بررسی مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (علیه السلام)»، دو فصلنامه اسلام و مدیریت، انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، سال سوم، ش ۵.
21. Bethel, S.H.M. (2003), Values Based Leadership Essentials for the 21st Century, [Http://www.assessmentbusinesscenter.com/articlepages/](http://www.assessmentbusinesscenter.com/articlepages/)
22. Bourgon, J. (2007), Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory, *International Review of Administrative Sciences*, 73 (1).
23. Busse, R. (2014), Corporate culture, organizational change and meaning at work linking human resources with business ethics. *Human systems management*, 33.
24. Clapper, V.A. (1996), Reflections on postmodernism and governance: some implications for south African Public Administration and management theory and practice, *POLITEIA* 15 (1).
25. Denhardt, R.B. (1999), The Future of Public Administration, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 61 (5).
26. Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2000), The New Public Service: Serving Rather than Steering, *Public Administration Review*, 60 (6).
27. Heady, F. (2001), *Public administration: A comparative perspective*, Marcel Dekker, Inc, New York, Basel.
28. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, (trans. C Storrs). London: Pitman.

29. Greenberg, J.S., & Cropanzano, R. (2001), *Advances in organizational justice*, Stanford University Press, Palo Alto, California.
30. Greenleaf, R.F.(1977), *Servant Leadership: A Journey into Legitimate Power and Greatness*.
31. Ingrid, N. (2004), *Factors Impacting on Ethical Behavior in Organizations*, University of Pretoria.
32. Khella, A. (2002), *Knowledge mental models in HCI*.
www.cs.und.edu/class/fall/2002/cmsc/tichi/knowledge.html.
33. McAllister, D.J. (1995), *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
34. Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F. (1995), *An interactive model of organizational trust*, *Academy of Management Review*; 20(3).
35. Murphy, M., & Davey, K.M. (2002), *Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values*. *Human Resource Management Journal*, 12 (1).
36. Murphy, P.E., & Enderle, G. (1995), *Managerial Ethical Leadership : Examples Do matter* , *Business Ethics Quarterly* , 5.
37. Scott, R. (2003), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
38. Senge, P. (1992), *Mental models: Putting strategic ideas in to practices*, *Planning Review*, 20 (2).
39. Svensson, G., & Wood, G. (2011), *A conceptual framework of corporate and business ethics across organizations: Structures, processes and performance*, *The Learning Organization* 01/2011; 18(1):21-35. DOI:10.1108/09696471111095975
40. Tracey JB., & Hinkin TR. (1994), *Transformational leaders in the hospitality industry*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2).
41. Weick , K.E. (1979), *Cognitive processes in organizations* , in B.M. Staw. ed., *Research in organizations*, 1.