

فهم تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار

تئوری انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر

نهج‌البلاغه

^۱ محمدجواد معتمد

^۲ علی‌نقی امیری

^۳ حسن زارعی متین

^۴ سیده فاطمه هاشمی زاده

^۵ یعقوب‌علی اولاد

صفحات ۹۳ تا ۱۱۶

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۶

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

تبیین دقیق و فهم صحیح خط‌مشی‌گذاری از مهم‌ترین الزامات توفیق سازمانی در پارادایم‌های فکری خدمات دولتی نوین و مدیریت ارزش‌های عمومی محسوب می‌شود و از آنجا که تئوری انگیزه خدمت عمومی برخاسته از این دیدگاه‌ها می‌باشد، از اهمیت دوچندانی برخوردار است، تا جایی که بسیاری از نظریه‌پردازان غربی و شرقی عناصر و مشخصه‌های این مفهوم را در بستر فکری و اجتماعی جامعه مورد مطالعه و بررسی قرار داده‌اند. از این منظر هدف پژوهش پیش‌رو فهم تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر نهج‌البلاغه می‌باشد؛ بنابراین، پس از مطالعه دقیق مبانی نظری و ادبیات موضوع به‌منظور مفهوم‌شناسی این تئوری و بررسی جایگاه خط‌مشی‌گذاری در ساختار آن، به بررسی محتوای نهج‌البلاغه (نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌ها) به‌منظور شناساندن این مفهوم در متن این مصحف شریف پرداخته شده است. در ادامه از روش تحقیق آمیخته و از استراتژی تحلیل تم جهت استخراج داده‌های متنی و از تکنیک کمی دلفی فازی و توزیع پرسشنامه خبرگی میان ۱۶ خبره به‌منظور تأیید شبکه مضامین و آزمون مدل نهایی بهره گرفته شده است. نتایج این تحقیق به شناسایی سه سطح مضامین فراگیر تمایلات کارگزاران در تدوین خط‌مشی (مشمول بر مضامین سازمان دهنده خدمات‌محوری، حمایت سلسله‌مراتب، خصیصه‌های کارگزاران و ارجحیت منافع عمومی بر منافع شخصی)، تمایلات کارگزاران در اجرای خط‌مشی (مشمول بر مشارکت عمومی، اعتماد متقابل سازمانی، ارتباطات همدانه و خدمت‌گزاری نیکو) و تمایلات کارگزاران در ارزیابی خط‌مشی (مشمول بر مضامین سازمان دهنده پاسخگویی کارگزار، شفافیت ساختاری و اطمینان از سلامت نظام اداری) منجر گردید.

واژگان کلیدی: تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی، تئوری انگیزه خدمت عمومی، استراتژی تحلیل تم، تکنیک دلفی فازی، نهج‌البلاغه.

m.j.motamed@ut.ac.ir

anamiri@ut.ac.ir

matin@ut.ac.ir

yaliolae@gmail.com

۱. دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، ایران (نویسنده مسئول):

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، ایران:

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، ایران:

۴. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران:

۵. دکتری مدیریت استراتژیک:

۱- بیان مساله

تصویری از بشریت به عنوان «انسان اقتصادی» که توسط نظریه انتخاب عقلایی در دهه ۱۹۶۰ مطرح شد، برای سال‌ها بر مدیریت دولتی و کارکنان این بخش مسلط بود. این دیدگاه بیانگر این است که افراد رفتاری منطقی و مبتنی بر منفعت شخصی دارند. همچنین در خصوص کارمندان بخش‌های دولتی که تلاش می‌کنند از زندگی کاری خود منافع شخصی به دست آورند و موجب شکست اهداف دولت می‌شوند نیز صدق می‌کند. در برابر این دیدگاه یک‌طرفه از انگیزه‌های رفتاری کارکنان بخش دولتی بود که تحقیقات در حوزه «انگیزه خدمات عمومی» در دهه ۱۹۸۰ توسعه یافت (ریتز، ۲۰۱۱: ۱۱۲۸). تحقیقات انگیزه خدمت عمومی از این فرض حاصل می‌شود که اشکالی از انگیزه وجود دارد که بیشتر با انگیزه‌های نوع‌دوستانه تعریف می‌شوند تا خودخواهانه و این انگیزه‌ها بیشتر در بخش دولتی یافت می‌شوند تا در بخش خصوصی (پری و همکاران، ۲۰۱۰). تحقیقات رینی (۱۹۸۲)، کلنن (۱۹۸۷) و پری و وایز (۱۹۹۰) اهمیت فوق‌العاده‌ای در این مسیر داشت. به بیان ساده، تحقیقات در حوزه انگیزه خدمت عمومی به سه شاخه تقسیم می‌شود: شاخه اول، توضیح و اعتبار سنجی ساختار انگیزه خدمت عمومی است (کورسی و همکاران، ۲۰۰۸). شاخه دوم، ارتباط انگیزه خدمت عمومی با سایر متغیرهای سازمانی است (مونیهان، ۲۰۰۷) و شاخه سوم، انگیزه خدمت عمومی به عنوان مفهومی که می‌تواند در عمل به کار رود (پارلبرگ و همکاران، ۲۰۰۸).

از منظر اعتبارسنجی و تشریح ساختار انگیزه خدمت عمومی محققان زیادی در این خصوص قلم‌فرسایی نموده و ابعاد مختلفی را در ساختار انگیزه خدمت عمومی مطرح نموده‌اند که در این بین تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی از مؤلفه‌هایی است که مورد توافق شمار زیادی از پژوهشگران در ساختاربندی تئوری انگیزه خدمت عمومی بوده است (بریخ و همکاران، ۲۰۱۷). تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی را می‌توان جزء اساسی انگیزه خدمت عمومی دانست (وندنابیل و همکاران، ۲۰۱۴) اما با این که مفهوم انگیزه خدمت عمومی یک مفهوم عمومیت یافته است، ولی مؤلفه‌های آن و اولویت این مؤلفه‌ها در بسترهای فرهنگی جوامع مختلف الزاماً یکسان نیست (تانی، ۲۰۲۰) و حتی تعریف ماهوی مؤلفه‌های مشابه انگیزه خدمت عمومی در جوامع اروپایی و آسیایی نیز با یکدیگر متفاوت می‌باشد (کیم، ۲۰۱۳). در مجموع، اگر دو جامعه دارای ارزش‌های مشترکی باشند، تفاوت‌های معنی‌دار در سایر عوامل زمینه‌ای بدون شک الگوهای منحصربه‌فردی را در ساخت مدل انگیزه خدمت عمومی به وجود خواهد آورد (لی و همکاران، ۲۰۱۹). وندروال (۲۰۲۰) نیز بیان می‌نماید که استفاده از رویکردهای نظری با

رویکرد غربی، در تبیین پویایی‌های انگیزشی و سازمانی در ساختارهای غیر غربی منجر به بروز مشکلات عدیده‌ای شده و بایستی در طراحی مدل انگیزه خدمت عمومی در جوامع مختلف؛ ارزش‌های فرهنگی و تمایلات اجتماعی و ارتباط بین اخلاق خدمات عمومی و نهادها مورد توجه جدی قرار گیرد (امیری و همکاران، ۱۴۰۰)؛ بنابراین، از آنجا که مؤلفه‌های این مفهوم در بستر فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه و مقتضیات زمانی و مکانی جامعه ما نیز متفاوت بوده و ساختارهای مخصوص خود را دارد؛ طی این پژوهش محقق در جستجوی فهم و درک صحیح از تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر دیدگاه اسلامی (به‌صورت خاصه نهج‌البلاغه) بوده و در جستجوی پاسخ بدین سوال برآمده است که تمایل کارگزاران حکومت اسلامی به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی از منظر نهج‌البلاغه چگونه است؟

۲. مبانی نظری

۲-۱. تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی

از منظر پری (۲۰۰۸) تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی به معنای میزانی از علاقه‌ی افراد برای مشارکت در فعالیت‌های سیاسی است که انسان‌ها را در سرنوشت جامعه خویش سهیم می‌کند. این انگیزه می‌تواند تصویر فرد از اهمیت نقش خویش را تقویت کند (پری، ۲۰۰۸). همچنین این بعد بر تمایل فرد به‌منظور ارضای نیازهای خویش در ضمن علاقه به خدمت‌رسانی به منافع عمومی استوار است (کیم و وندینابل، ۲۰۱۰: ۷۰۴). علاقه‌ی شدید کارمند به مشارکت در تنظیم سیاست‌های عمومی که منجر به بهبود تصویر فرد از ارزش خود می‌شود (کامیلری و هیدن، ۲۰۱۳). همچنین اندرسن و همکارانش (۲۰۱۱) تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی را انگیزه‌ی مؤثر بر رضایت به‌منظور تغییر در سیاست‌های تعیین شده می‌دانند (اندرسن و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۲). تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی عبارت است از میزانی که فرد به مشارکت در تدوین برنامه‌ها و خط‌مشی‌های کلان جامعه علاقه‌مند می‌باشد. پژوهشگران نظریه انگیزه خدمت عمومی معتقدند که مشارکت در تدوین خط‌مشی‌های عمومی، یکی از عوامل مؤثری است که افراد را جهت ورود به بخش دولتی ترغیب می‌کند. کارکنانی که با این هدف وارد بخش دولتی می‌شوند می‌توانند از این طریق هم نیازهای فردی خود را برآورده کنند و هم اینکه در خدمت منافع جامعه باشند (مسعودی، ۱۳۹۱). تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی به هنجارهای منطقی یا ابزاری برای تأمین، مشارکت یا بهبود خدمات از طریق سیستم سیاسی-اداری اشاره دارد (ریتزر، ۲۰۱۱). این بعد با شاخص‌هایی چون نگرش مثبت به علم سیاست، احترام به مدیران

سیاست‌گذار، قائل به رفتار اخلاقی برای سیاست‌گذاران و توجه به سیاست‌گذاران می‌توان تعریف نمود (منتظری و قربان زاده، ۱۳۹۱) و تمایل به سیاست‌گذاری عمومی انگیزه‌های منطقی مربوط به رضایت ناشی از تأثیرگذاری در تغییر سیاست مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند (رایت و همکاران، ۲۰۰۸). تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی فرصتی است که کارمندان دولتی می‌توانند به صورت فعالانه در تدوین سیاست‌ها مشارکت نمایند (تاهیلی، ۲۰۱۸: ۷۱).

۲-۲. پیشینه پژوهش

طی دو دهه اخیر مطالعات مختلفی در رابطه با انگیزه خدمت عمومی صورت گرفته است. تحقیقات در مورد انگیزه خدمات عمومی طی ۲۵ سال گذشته رشد چشم‌گیری داشته است و گرچه در درجه اول در ایالات متحده و به صورتی پایدار و محکم در بخش مدیریت دولتی متمرکز بوده است، در سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای چندملیتی شده است (پاپادوپولو و دیمتریاتیس، ۲۰۱۹). وندناپیل و همکاران (۲۰۱۴) تکامل درک انگیزه خدمت عمومی را مورد بررسی قرار دادند و خاطرنشان کردند که بیشتر مقالات نشان می‌دهد که تأثیر مفهوم انگیزه خدمات عمومی به طور قابل توجهی در حال گسترش است (وندینابل و همکاران، ۲۰۱۴)؛ بنابراین گسترش فهم انگیزه خدمت عمومی در بستر اندیشه‌ها و مقتضیات زمانی و مکانی پژوهشگران صورت می‌پذیرد و این برساخته‌های فرهنگی-اجتماعی هستند که تحقیقات در حوزه انگیزه خدمت عمومی را جهت می‌دهند؛ بالتبع پژوهش پیش‌رو نیز در بستر فرهنگ و اندیشه‌های اسلامی (به صورت اخص مصحف شریف نهج البلاغه) صورت پذیرفته است. در ادامه پیشینه پژوهش مبتنی بر ابعاد شناسایی شده توسط نظریه پردازان و اندیشمندان این حوزه مورد بررسی قرار گرفته و جایگاه تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی در الگوها و مدل‌های موجود مشخص می‌گردد.

جدول شماره ۱- پیشینه پژوهش

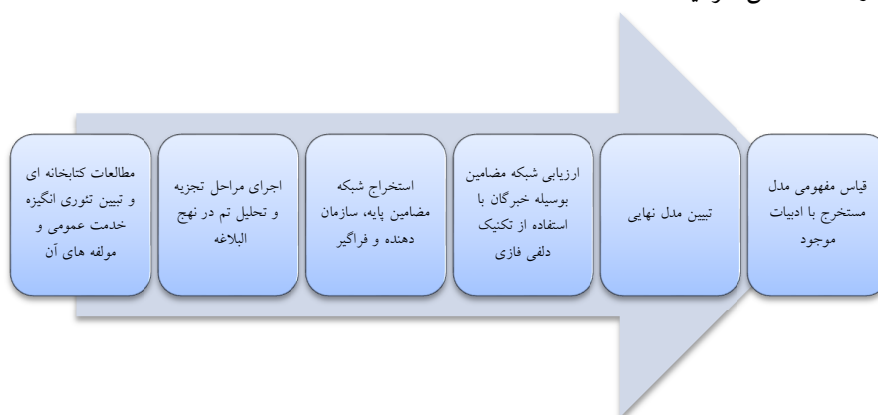
ردیف	پژوهشگر (ان)/سال	نتایج تحقیق
۱	زبیر و همکاران (۲۰۱۸)	طی این پژوهش ۱۰۶ نشریه از سال ۲۰۰۶-۲۰۱۷ مورد بررسی قرار گرفت و مقالات انگیزه خدمت عمومی موجود در آن مستخرج گردید. در پایان با مرور سیستماتیک مقالات مدلی جامع طراحی گردید که عوامل مؤثر بر PSM را تحت سه عنوان فردی - سازمانی و اجتماعی تقسیم‌بندی می‌کند. در ادامه ابعاد انگیزه خدمت عمومی را در پنج بعد تمایل به خط‌مشی‌گذاری، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، ابتکار و وظایف مدنی تقسیم‌بندی می‌نماید.
۲	امیری و همکاران (۱۴۰۰)	این پژوهش ابعاد، پساایندها و پیشنادهای انگیزه خدمت عمومی را در بستر فکری اندیشه اسلامی مورد بررسی قرار داده است و سه بعد انگیزه تعاملی، انگیزه‌های هنجاری

و انگیزه‌های والای انسانی را از ابعاد محوری تئوری انگیزه خدمت عمومی در نهج‌البلاغه را معرفی می‌نماید.		
این پژوهش به مطالعه انگیزه خدمت عمومی در ساختار دانشگاهی ویتنام می‌پردازد بدین ترتیب که از ۴۵ دانشگاه ویتنام ۳۱۳ استاد و کارمند را به‌عنوان نمونه مطالعه مورد بررسی قرار داده و ابعاد انگیزه خدمت عمومی و همچنین جنبه تاریک آن را بررسی می‌نماید. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این است که کارکنان دانشگاه‌های دولتی که تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی بیشتری دارند، دارای انگیزه مساعی در کار هستند. علاوه بر این بعد تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی تأثیر منفی قابل توجهی بر قصد جابجایی کارکنان دولتی دارد.	هیو، تای، ترن (۲۰۲۱)	۳
این پژوهش مفهوم انگیزه خدمات عمومی را در بستر تاریک تاب‌آوری سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد (به دلیل اینکه مطالعات کنونی در مورد تاب‌آوری، لحن بسیار مثبتی را اتخاذ کرده‌اند که ممکن است دیدگاه کاملی از پیامدهای ایجاد یک سازمان تاب‌آور، به‌ویژه در بخش عمومی را متعکس نکند) و اظهار می‌دارد که تمایل کارکنان به مشارکت از مهم‌ترین خصیصه‌های انگیزه خدمت عمومی است که آن را از سایر انگیزه‌های سازمانی متمایز می‌سازد.	کوردونیان (۲۰۲۲)	۴
نتایج این تحقیق یک پیوند مفهومی عمیقی را میان مفهوم انگیزه خدمت عمومی با عنصر تمایل به مشارکت عمومی نشان می‌دهد و این موضوع بهبود عملکرد سازمانی را در بردارد.	اسکریمشیر (۲۰۲۳)	۵
این مطالعه در زمینه بخش دولتی پاکستان انجام شده است که در آن نمونه‌ای از کارکنان دانشگاهی مؤسسات آموزش عالی در استان پنجاب انتخاب شدند و نتایج اظهار می‌دارد که ابعاد دلسوزی، خدمت به دیگران و معنویت در محیط کار از ابعاد و عناصر اساسی انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی کور پاکستان می‌باشد.	حسن و همکاران (۲۰۲۱)	۶

۳. روش تحقیق

در این مقاله جهت دستیابی به هدف تحقیق از روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده خواهد شد. پژوهش پیش‌رو از لحاظ هدف بنیادی محسوب می‌شود، چرا که با بهره‌گیری از اندیشه‌های اسلامی در جهت فهم و شناسایی ماهوی مفهوم تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی در تئوری انگیزه خدمت عمومی گام برمی‌دارد. گردآوری داده‌ها در اینجا به دو بخش تقسیم می‌گردد: در بخش اول که مرحله تبیین تئوری انگیزه خدمت عمومی و ابعاد حاکم بر آن است با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای این مهم حاصل می‌گردد و مرحله دوم که ارزیابی و بررسی الگوی مستخرج می‌باشد از مصاحبه با خبرگان استفاده می‌شود. همچنین از حیث نوع روش، در دسته مطالعات توصیفی-اکتشافی قرار می‌گیرد؛ بعلاوه شیوه اجرای پژوهش حاضر به صورت کیفی بوده و از تکنیک تحلیل تم با تلفیقی از روش‌های پیشنهادی (براون و کلارک، ۲۰۰۶)، (آتراید و استرلینگ، ۲۰۰۱) و (کینگ و هاروکس، ۲۰۱۰) که توسط عابدی جعفری و همکاران

(۱۳۹۰) تدوین شده، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده استفاده شده است. در پایان نیز با استفاده از تکنیک دلفی فازی و توزیع پرسشنامه در میان خبرگان و متخصصین نهج‌الابلاغه شناسی که دارای سابقه فعالیت پژوهشی بیش از ۵ سال در این زمینه بوده‌اند، شبکه مضامین مستخرج از مرحله تجزیه و تحلیل تم مورد آزمون و سنجش نهایی قرار گرفته و برازندگی مضامین پایه با مضامین سازمان دهنده سنجیده خواهد شد؛ بنابراین جامعه آماری پژوهش تعداد ۱۶ نفر از خبرگان این حوزه مورد شناسایی قرار گرفته و با استفاده از روش دلفی فازی مورد پرسش واقع شدند. از آنجا که تمرکز این نوشتار بر خبرگان حوزه‌ای خاص بوده است از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در ادامه الگوی پنج مرحله‌ای روش تحقیق مقاله پیش‌رو در شکل شماره ۱ مشخص گردیده است:



شکل شماره ۱- مراحل روش پژوهش

همچنین جهت تعیین روایی پژوهش در بخش کیفی از روش ارزیابی لینکولن و گوبا استفاده می‌گردد (لینکولن و گوبا، ۱۹۸۹: ۱۲۴). بدین ترتیب مؤلفه‌های باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری به‌منظور ارزیابی در نظر گرفته می‌شود (کرسول، ۲۰۰۳).

۱- باورپذیری: عبارت است از استدلال‌ها و فرایندهای ضروری برای اعتماد به نتایج تحقیق (بریمن، ۲۰۰۴) طی این پژوهش جهت سنجش باورپذیری، نتایج به ۱۶ نفر از صاحب‌نظران ارسال و از نظرات آنان بهره گرفته شده است.

۲- اطمینان‌پذیری: محققان کیفی می‌توانند اطمینان‌پذیری نتایج را از طریق کنترل اعضا افزایش دهند (کراتول، ۲۰۰۴، ۲۷۱-۲۸۰). کنترل توسط اعضا در این نوشتار در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها جهت تأیید تفاسیر بکار رفته است.

۳- انتقال‌پذیری: درجه‌ای است که در آن نتایج یک مطالعه کیفی می‌تواند به یک محیط

متفاوت دیگر نیز منتقل شده و برای یک جمعیت متفاوت دیگر بکار رود (محمدپور، ۱۳۸۸). برای سنجش انتقال‌پذیری چهار محقق دیگر انتخاب شدند که در پژوهش حضور نداشتند و سیر تطور تحقیق مرور گردید.

۴- تأییدپذیری: در این زمینه محقق باید نشان دهد که یافته‌های آن عملاً و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند (محمدپور، ۱۳۸۸) جهت محاسبه میزان تأییدپذیری پژوهش از روش بازآزمون استفاده گردید بدین ترتیب که از میان گزاره‌های استخراج‌شده از متون نهج‌البلاغه (نامه‌ها، خطبه‌ها، حکمت‌ها)، تعداد ۹۰ گزاره (از ۴۵۰ گزاره موجود که حدود ۲۰ درصد گزاره‌ها را شامل می‌شود) انتخاب شدند و هر کدام از آن‌ها، در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کُده‌گذاری شدند. سپس کُدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از متن‌ها با هم مقایسه شدند. بدین ترتیب با تعداد کل کدها (۱۶۹ مورد) و تعداد توافقات (۱۵۳ مورد)؛ ۹۰ درصد توافقی حاصل شد و از آنجایی که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۴. یافته‌ها

۴-۱. اجرای مراحل تجزیه و تحلیل تم در نهج‌البلاغه

در این گام به پیاده‌سازی مراحل تجزیه و تحلیل تم مبتنی بر استراتژی پیشنهادی عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) در نهج‌البلاغه پرداخته شده و تم‌های اولیه با بهره‌گیری از مراحل، گام‌ها و اقدامات این تکنیک استخراج شده است. در ادامه سیر استخراج تم‌ها و ارجاعات به متن نهج‌البلاغه در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲- مضامین و ارجاعات به متن منبع

شماره تم	تم	ارجاع به منبع	شماره تم	تم	ارجاع به منبع
۱	تکلیف مدار	خطبه ۱، حکمت ۴۰۴	۳۳	نوع‌دوستی و برادری در حق عموم	خطبه ۱۹۲
۲	تقویت حس وظیفه‌شناسی	خطبه ۱ و ۳، نامه ۳۱ و ۵۳	۳۴	مشاوره با کارگزاران نخبه	خطبه ۲۰۸، نامه ۱۱ و ۵۰ و ۵۳
۳	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	خطبه ۱ و ۳ و ۱۱ و ۱۶، نامه ۳۱ و ۵۳	۳۵	تصمیم‌ساز	نامه ۳۶، حکمت ۳۲۱
۴	حاکمیت ثبات سیاسی	خطبه ۳، نامه ۱۸ و ۱۹ و ۲۷ و ۵۳ و ۶۰	۳۶	کنترل فساد	نامه ۲ و ۲۰ و ۴۱ و ۴۳ و ۴۵ و ۵۳

۵	رعایت حق‌الناس توسط زمامداران	خطبه ۳ و ۲۱۶ و ۲۲۴	۳۷	توجه ویژه به کارگزاران در موقعیت‌های بحران	نامه ۱۱
۶	همکاری اجتماعی	خطبه ۱۲۴ و ۲۱۶، نامه ۵۳	۳۸	تأمین آرامش کارگزاران	نامه ۵۳، نامه ۱۸
۷	همیاری سیاسی	خطبه ۱۳۶	۳۹	کنترل دقیق کارگزاران شاغل در مشاغل استراتژیک	نامه ۵۳ و ۱۹ و ۴۰ و ۵۰
۸	عمل‌گرا	خطبه ۴ و ۳۷ و ۱۳۱، حکمت ۲۳ و ۲۷۴، نامه ۲۶	۴۰	تسهیل‌گری	نامه ۲۵، نامه ۵۳
۹	هدایت‌گری	خطبه ۴ و ۱۲۳ و ۱۳۱	۴۱	بکار گماردن کارگزاران دلسوز نسبت به منافع عمومی	نامه ۲۵ و ۴۰
۱۰	استفاده از تاکتیک هموارسازی جهت حل اختلافات ^۱	خطبه ۵ و ۱۶۹، نامه ۵۳	۴۲	کار برای رضای الهی	حکمت ۳۰۴، نامه ۲۶ و ۳۱
۱۱	دلسوز	خطبه ۲۷، نامه ۴۵ و ۷۸	۴۳	همسویی استراتژیک اهداف زمامداران با کارگزاران	نامه ۳۸
۱۲	خیرخواهی متقابل مردم و زمامدار نسبت به یکدیگر	خطبه ۳۴ و ۱۰۵ و ۱۳۶ و ۲۲۴، نامه ۳۱ و ۳۸ و ۴۵ و ۵۳	۴۴	ایمان قلبی به ناظر بودن خداوند	نامه ۲۷ و ۴۰
۱۳	استقرار نظام حکمرانی خوب	خطبه ۴۰	۴۵	تقدم رضایت الهی بر رضایت عمومی	نامه ۲۷
۱۴	تأمین رفاه مادی و معنوی کارگزاران	خطبه ۴۰، نامه ۵۳	۴۶	فرصت شناس	حکمت ۲۱، نامه ۳۱ و ۵۳
۱۵	در نظر گرفتن خشنودی پروردگار در کارها	نامه ۵۳	۴۷	ایجاد حس اعتماد در میان کارگزاران	نامه ۳۱ و ۵۳
۱۶	تکریم کارگزاران شایسته	خطبه ۶۸	۴۸	داشتن حسن ظن نسبت به کارگزاران	نامه ۳۱ و ۵۳، حکمت ۳۶۰
۱۷	یادگیرنده	خطبه ۷۶	۴۹	رسیدگی مجدانه به	نامه ۳۳

۱- این تاکتیک به کنار گذاشتن اختلافات و تاکید بر منافع مشترک طرفین تعارض اشاره دارد (رابینز، ۲۰۰۹)

		امور			
۱۸	صداقت سیاسی	خطبه ۱۰۸، نامه ۲۶ و ۳۱ و ۴۱	۵۰	دلجویی از کارگزاران	نامه ۳۴ و ۷۱
۱۹	خدمت بی‌منت	خطبه ۱۲۳ و ۱۵۹، نامه ۲۶ و ۵۳	۵۱	روشنگری کارگزاران نسبت به عزل و نصب	نامه ۳۴ و ۴۲
۲۰	اتحاد استراتژیک کارگزاران	خطبه ۱۲۳ و ۱۳۱ و ۱۴۶	۵۲	پاسخ به شبهه‌ها و شایعات پیرامون کارگزاران	نامه ۵۳ و ۳۴، حکمت ۱۵۹
۲۱	مشارکت استراتژیک نیروها	خطبه ۱۲۴ و ۱۳۱ و ۱۵۹، نامه ۴۶	۵۳	هم‌دردی با مردم	نامه ۴۵
۲۲	حاکمیت قانون	خطبه ۱۳۱ و ۱۵۶، نامه ۲۵ و ۴۱ و ۵۳	۵۴	وفاداری	نامه ۴۶
۲۳	خدمت صادقانه	خطبه ۱۵۹، نامه ۳۱ و ۵۳	۵۵	تقویت مدیریت مشارکتی	نامه ۵۰ و ۵۳
۲۴	تأمین منفعت عموم مردم	خطبه ۱۶۲ و ۱۹۲، نامه ۳۱ و ۴۰ و ۵۳	۵۶	توجه به انگیزه‌های معنوی کار (تقویت معنویت در کار)	نامه ۵۱ و ۵۹
۲۵	پرهیز از انحصارطلبی و ویژه‌خواری سیاسی	خطبه ۱۶۲	۵۷	خدمت به مردم به‌منظور تقرب به خداوند	نامه ۵۳ و ۵۹
۲۶	استفاده اثربخش از ابزارهای کنترلی	خطبه ۱۶۸، نامه ۲ و ۲۰ و ۴۱ و ۵۳	۵۸	پیوستگی نظام ارزیابی عملکرد و پاداش و تنبیه	نامه ۵۳
۲۷	حفظ و تقویت اقتدار حکومت اسلامی	خطبه ۱۶۸، نامه ۵۳	۵۹	استفاده از ثروت عمومی به‌منظور تأمین منافع عمومی	نامه ۵۳
۲۸	دوری از رفتارهای منفی سیاسی	خطبه ۱۶۹	۶۰	بهبود انگیزه کارگزاران	نامه ۵۳
۲۹	داشتن بینش الهی	خطبه ۱۷۳	۶۱	ارزشیابی دقیق از خدمات کارکنان	نامه ۵۳
۳۰	اشاعه رفتار اجتماعی مثبت‌گرا	خطبه ۱۹۲	۶۲	ارتباط مداوم با عموم مردم	نامه ۵۳
۳۱	اولویت به امور طبقات محروم و نیازمند جامعه	خطبه ۱۹۲، نامه ۲۶ و ۴۱ و ۴۶ و ۵۱ و ۵۳ و ۶۷	۶۳	تسریع در پیگیری خواسته‌های عمومی	نامه ۵۳، حکمت ۱۰۱

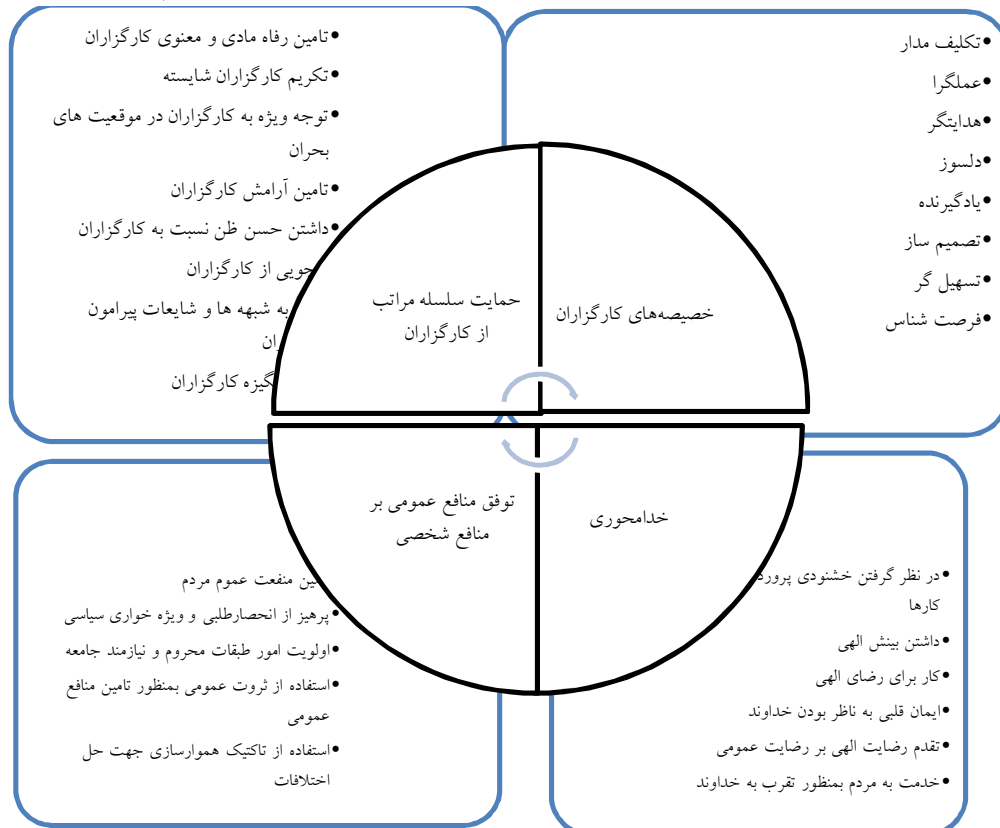
			حکمت ۲۴ و ۳۰۴ و ۴۰۶		
۳۲	همدلی	خطبه ۱۹۲	۶۴	پاسخگویی در قبال وظایف محوله	حکمت ۱۵۹، نامه ۵۳ و ۶۱

۴-۲. استخراج شبکه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

پس از پیاده‌سازی مراحل تجزیه و تحلیل تم ۶۶ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان دهنده و ۳ مفهوم از تمایلات کارگزاران به خط‌مشی گذاری عمومی مورد شناسایی قرار گرفت که تحت عنوان سطح تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی گذاری عمومی، تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی گذاری عمومی و تمایلات کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی عمومی مفهوم‌پردازی شد. در ادامه شبکه مضامین هریک از سطوح پیش گفته و مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه مرتبط بدان‌ها ترسیم گردیده است:

۴-۲-۱. شبکه مضامین سطح تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی گذاری عمومی

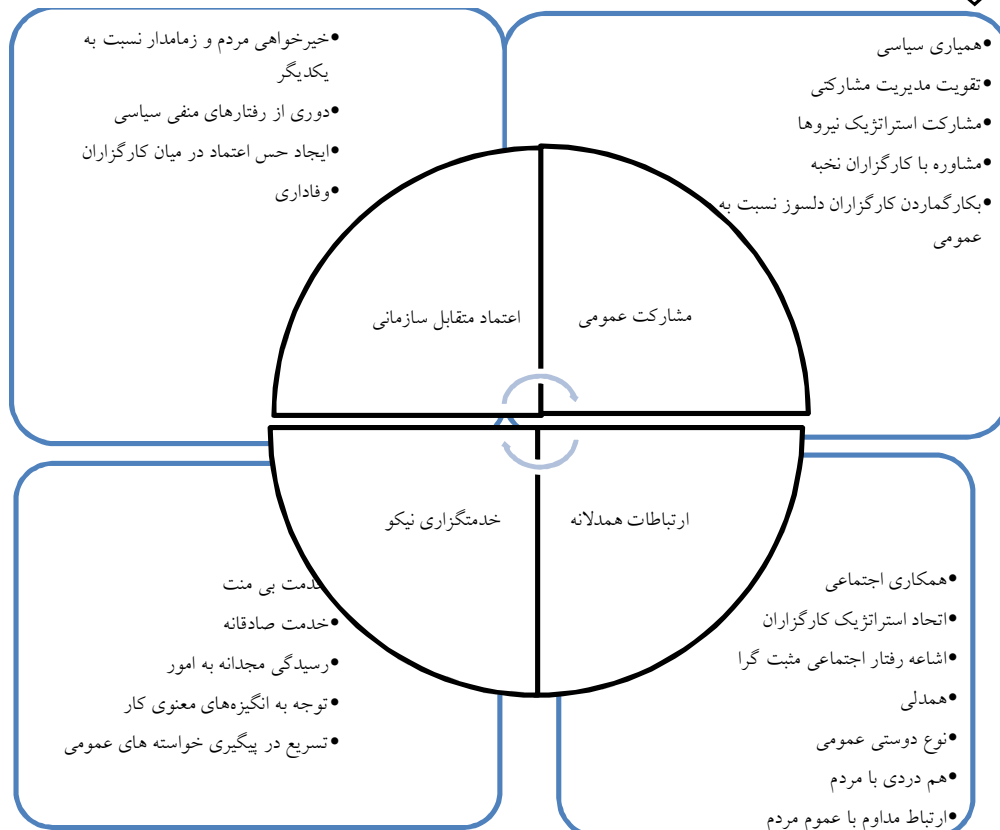
شبکه مضامین حاصله از پیاده‌سازی مراحل تجزیه و تحلیل تم با مضمون فراگیر تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی گذاری عمومی شناخته می‌شود. این مضمون فراگیر بیانگر این است که در چهارچوب تئوری انگیزه خدمت عمومی چه مفاهیم و ابعادی نقش محوری و اساسی در تدوین خط‌مشی گذاری عمومی ایفا می‌نماید. این مضمون فراگیر مشتمل بر چهار مضمون سازمان‌دهنده خصیصه‌های کارگزاران، حمایت سلسله‌مراتب از کارگزاران، ارجحیت منافع عمومی بر منافع شخصی و خدامحوری بوده که مجموعاً ۲۷ مضمون پایه (تم) را در دل خود دارد.



شکل شماره ۲- شبکه مضامین سطح تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی‌گذاری عمومی

۲-۲-۴. شبکه مضامین سطح تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی

مضمون فراگیر دوم شناسایی شده تحت عنوان تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی معرفی گردیده است. این مضمون فراگیر این موضوع را اظهار می‌دارد که در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی چه مفاهیمی در تمایل کارگزاران به اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی مؤثرند. این مضمون فراگیر مشتمل بر چهار مضمون سازمان‌دهنده مشارکت عمومی، اعتماد متقابل سازمانی، خدمتگزاری نیکو و ارتباطات همدلانه بوده که مجموعاً ۲۱ مضمون پایه (تم) را تشکیل می‌دهد.



شکل شماره ۳- شبکه مضامین سطح تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی

۳-۲-۴. شبکه مضامین سطح تمایلات کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی‌گذاری عمومی

تمایلات کارگزاران به خط‌مشی‌گذاری عمومی که تحت عنوان مضمون فراگیر سوم در این پژوهش جای می‌گیرد به معنای مجموعه مؤلفه‌ها و سازه‌هایی است که تمایل کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی را در چهارچوب تئوری انگیزه خدمت عمومی دستخوش تغییر می‌گرداند. این مفهوم مشتمل بر سه مضمون پاسخگویی کارگزار، شفافیت ساختاری، اطمینان از سلامت نظام اداری بوده که مجموعاً ۱۶ مضمون پایه (تم) را شامل می‌شود.

پاسخگویی کارگزار	شفافیت ساختاری	اطمینان از سلامت نظام اداری
• تقویت حس وظیفه شناسی • مسئولیت پذیری اجتماعی • استفاده اثربخش از ابزارهای کنترلی • کنترل دقیق کارگزاران شاغل در مشاغل استراتژیک • پیوستگی نظام ارزیابی عملکرد و پاداش و تنبیه • ارزشیابی دقیق از خدمات کارکنان • پاسخگویی در قبال وظایف محوله	• همسویی استراتژیک اهداف • زمامداران با کارگزاران • روشن‌گری کارگزاران نسبت به عزل و نصب • حاکمیت قانون	• حاکمیت ثبات سیاسی • رعایت حق الناس توسط کارگزاران • استقرار نظام حکمرانی خوب • صداقت سیاسی • حفظ و تقویت اقتدار حکومت اسلامی • کنترل فساد

شکل شماره ۴- شبکه مضامین سطح تمایلات کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی‌گذاری عمومی

۳-۴. ارزیابی شبکه مضامین به‌وسیله خبرگان با بهره‌گیری از تکنیک دلفی فازی

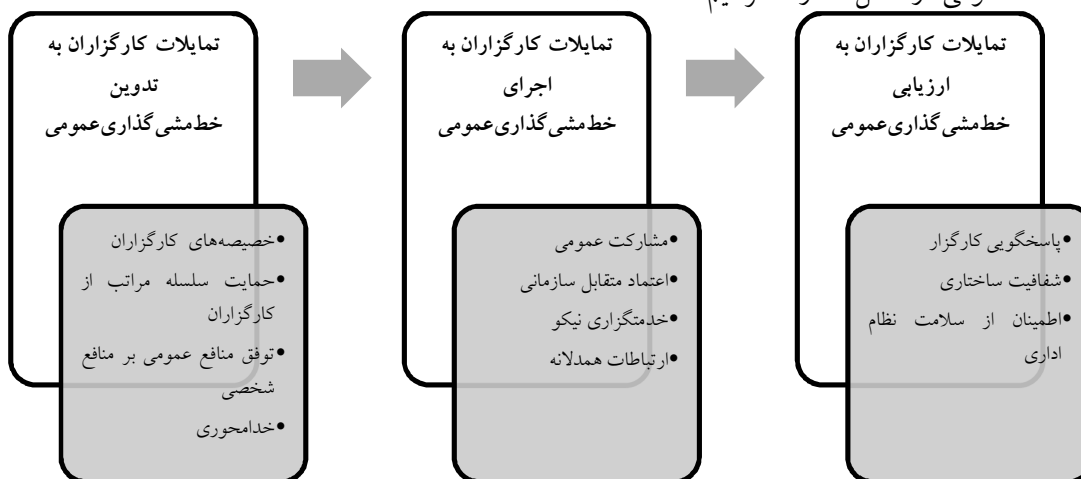
در این مرحله به‌منظور بررسی و ارزیابی ارتباط مفهومی مضامین پایه (تم‌ها) با مضامین سازمان دهنده و ارزیابی مدل به‌دست‌آمده از تکنیک تجزیه و تحلیل تم از روش دلفی فازی استفاده شده است. در این نوشتار تکنیک دلفی فازی در دو مرحله مورد استفاده واقع شده که طی مرحله نخست تکنیک دلفی فازی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۶۴ مضمون برگرفته از شبکه مضامین پیش گفته که با استفاده از استراتژی تجزیه و تحلیل تم توسط محقق از متن نهج‌البلاغه استخراج شده بود؛ در اختیار اعضای گروه خبره (۱۶ خبره) قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد نظریات خود را در خصوص ارتباط مفهومی مضامین در قالب متغیرهای کلامی پنج‌گانه (خیلی کم-کم-متوسط-زیاد-خیلی زیاد) بیان نمایند؛ بنابراین پس از بررسی اخذ نظرات ۱۶ خبره در خصوص ارتباط مضامین پایه و سازمان دهنده، عبارات زبانی کیفی به اعداد فازی تبدیل می‌شوند. پس از فازی‌سازی عبارات، میانگین فازی از امتیازات اخذ شده و نهایتاً توسط رابطه Crisp به اعداد قطعی مبدل می‌گردند. نتایج این مرحله نشان از تأیید تمامی مضامین را دارد. در مرحله دوم دلفی فازی نیز پرسشنامه مرحله اول دلفی دوباره در اختیار خبرگان قرار داده شد با این تفاوت که میانگین قطعی مرحله اول دلفی به آن‌ها گفته شد تا خبرگان از میزان میانگین هر شاخص در مرحله قبل مطلع شوند. نتایج این مرحله نیز نشان از تأیید تمامی مضامین را دارد. بر اساس نظر لین و همکارانش (۲۰۰۲) چنانچه اختلاف بین دو مرحله نظرسنجی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰٫۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود یعنی به اجماع رسیده‌ایم؛ بنابراین میزان

اختلافات نمایانگر این موضوع است که در تمامی شاخص‌ها اختلاف میانگین کمتر از ۰,۱ می‌باشد پس اجماع حاصل شده و مراحل دلفی خاتمه پیدا می‌کند. طی این پژوهش عدد آستانه ۰,۷ در نظر گرفته می‌شود که نتایج نشان از تأیید تمامی مضامین مورد بررسی را دارد.

۴-۴. تبیین مدل نهایی

پس از ارزیابی شبکه مضامین به وسیله نظر سنجی از ۱۶ خبره با تکنیک دلفی فازی، مشخص گردید که تمامی ۶۴ مضمون پایه شناسایی شده مورد اتفاق خبرگان بوده است و مدل نهایی تمایل کارگزاران به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی از ۳ مضمون فراگیر (تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی‌گذاری عمومی - تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی - تمایلات کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی‌گذاری عمومی) که در واقع سطوح تحلیل این پژوهش را می‌سازند، تشکیل شده است. به علاوه، ۱۱ مضمون سازمان دهنده (خصیصه‌های کارگزاران - حمایت سلسله‌مراتب از کارگزاران - ارجحیت منافع عمومی بر منافع شخصی - خدامحوری - مشارکت عمومی - اعتماد متقابل سازمانی - خدمتگزاری نیکو - ارتباطات همدلانه - پاسخگویی کارگزار - شفافیت ساختاری - اطمینان از سلامت نظام اداری) نیز ابعاد مفهومی سه سطح پیش گفته را شکل می‌دهد. مضمون خصیصه‌های کارگزاران در این مدل به مجموعه شایستگی‌ها و مهارت‌هایی که تمایل کارگزاران را در راستای تدوین خط‌مشی عمومی شکل می‌دهد؛ اشاره دارد. مضمون حمایت سلسله‌مراتب از کارگزاران نیز سلسله اقداماتی است که از جانب سلسله‌مراتب موجب برانگیختگی کارگزاران به شروع خط‌مشی‌گذاری می‌گردد. مؤلفه ارجحیت منافع عمومی بر منافع شخصی به جایگاه بنیادین منافع عمومی در ساختار فکری کارگزاران حکومتی نگاه داشته و این دیدگاه را منتقل می‌نماید که مردم‌سالاری موتور محرکه خدمت عمومی محسوب می‌شود و مضمون خدامحوری به نقش بی‌بدیل جهان‌بینی الهی کارگزار در تبیین خط‌مشی صحیح اشاره می‌نماید. در سطح دوم این پژوهش تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی مورد بررسی قرار گرفته که مضمون مشارکت عمومی به این مفهوم اطلاق می‌شود که کارگزاران به عنوان اعضای یک حکومت در حوزه‌های اجرایی مختلف مشارکت داشته و در برابر حقوقی که دارند، مسؤولیت‌هایی را نیز در راستای اداره بهتر حکومت بر عهده می‌گیرند و این شناخت این حقوق و تکالیف و کاربست آن در اداره جامعه است که نقش مؤثر آنان در مشارکت عمومی را خلق می‌نماید. اعتماد متقابل سازمانی به معنای حسن ظن در سطوح افقی و عمودی حاکمیت جهت تسهیل پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی توسط کارگزاران تعریف گردیده است.

همچنین مضمون خدمت‌گزاری نیکو به مفهوم خدمت نیکو، صادقانه و بی‌منت کارگزاران به عموم مردم در راستای خط‌مشی‌های عمومی مشخص شده حاکمیت به‌منظور تقرب به خداوند معنا شده است. منظور از ارتباطات همدلانه در مدل نهایی به نوعی از روابط همه‌جانبه کارگزاران با عموم مردم و ذینفعان در ساختار نهادی و اجتماعی به‌منظور نیل به خدمت‌رسانی صحیح، اثربخش و سریع با در نظر گرفتن رضای الهی در نظر گرفته شده است. مضمون پاسخگویی کارگزاران نیز با گزاره حس مسئولیت‌پذیری درونی و نظارت بیرونی بر آحاد کارگزاران جهت ارزیابی ریل‌گذاری صحیح آنان در راستای خط‌مشی‌های عمومی بازتعریف شده است. شفافیت ساختاری همان حاکمیت ضوابط در ارزیابی‌ها در برابر آحاد کارگزاران است که از مفاهیم بازدارنده در جهت انحراف کارگزاران از خط‌مشی‌گذاری قانونمند محسوب می‌شود. اطمینان از سلامت نظام اداری نیز به پایداری ساختار و سیستم نظام اداری در ذهن کارگزاران در جهت توزیع عادلانه خدمت به عموم مردم اشاره دارد. بدین ترتیب برون‌داد مجموعه مناسبات فوق‌الذکر به تمایل کارگزاران جهت خط‌مشی‌گذاری عمومی در جهت خدمت به آحاد جامعه منتهی می‌گردد. در ادامه مدل نهایی تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی در شکل شماره ۵ ترسیم شده است:



شکل شماره ۵- مدل نهایی تمایلات کارگزاران به خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی

۵. نتیجه‌گیری

امروزه جایگاه خط‌مشی‌گذاری عمومی در ساختار تئوری‌های نوین مدیریت دولتی از اهمیت

فزاینده‌ای برخوردار بوده به گونه‌ای که پژوهش حاضر نیز با هدف فهم تمایل به خط‌مشی‌گذاری عمومی کارگزاران در ساختار تئوری انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر مصحف شریف نهج البلاغه صورت پذیرفته است. بدین ترتیب در این تحقیق سه سطح تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی عمومی، تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی و تمایلات کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی عمومی مورد شناسایی واقع شده و مشروحاً مورد بررسی قرار گرفته است. سطح تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی عمومی مشتمل بر مضامینی همچون ارجحیت منافع عمومی بر منافع شخصی (پری، ۲۰۱۰؛ بریخ و همکاران، ۲۰۱۷؛ کورسی و همکاران، ۲۰۱۱؛ امیری و همکاران، ۱۴۰۱)، دلجویی و دلسوزی (امیری و همکاران، ۱۴۰۰؛ جنسن و رستگارد، ۲۰۱۷) است که با نتایج تحقیقات پژوهندگان فوق در رهیافت‌های غربی و شرقی مشابهت دارد. امیرالمؤمنین (ع) در باب مضمون دلسوزی و دلجویی از کارگزاران در امور حکومت‌داری بیان می‌دارند: «به من خبر دادند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداری‌ات، ناراحت شده‌ای. این کار را به دلیل کند شدن و سهل‌انگاری‌ات یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است» (نامه/۳۴). سطح تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی نیز مشتمل بر مضامین مشارکت عمومی (بوستان زر و همکاران، ۱۴۰۱؛ امیری و همکاران، ۱۴۰۱؛ بریخ و همکاران، ۲۰۱۷)، مشارکت نیروها (بوستان زر و همکاران، ۱۴۰۱؛ امیری و همکاران، ۱۴۰۱) و وفاداری (امیری و همکاران، ۱۴۰۰؛ مومنینیان و همکاران، ۲۰۱۳) است که با تحقیقات محققان فوق تشابه ماهوی دارد. امام علی (ع) در اهمیت مضمون وفاداری نیز می‌فرماید: «بدان ای مالک هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد، پس در این راه آن‌قدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوش‌بین شوی، که این خوش‌بینی رنج طولانی مشکلات را از تو بر می‌دارد (نامه/۵۳)». سطح تمایلات کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی عمومی نیز در باب مضمون استقرار نظام حکمرانی خوب (وندنابل و همکاران، ۲۰۱۴) با نتایج تحقیقات این نظریه‌پردازان مشابهت معنایی دارد. حضرت امیر (ع) در باب لزوم استقرار نظام حکمرانی خوب در جامعه اسلامی نیز ایراد می‌دارند: «تا مؤمنان در سایه‌ی حکومت به کار خود مشغول و کافران هم بهره‌مند شوند و مردم در استقرار حکومت زندگی کنند، به وسیله حکومت بیت‌المال جمع‌آوری می‌گردد و به کمک آن با دشمنان می‌توان مبارزه کرد (خطبه/۴۰)». در این بین مضامین متعددی (از جمله شفافیت ساختاری، پاسخگویی کارگزاران،

ارتباطات همدلانه، خدمتگزاری نیکو، اعتماد متقابل سازمانی، خدامحوری، حمایت سلسله مراتب از زیرمجموعه) نیز طی فرآیند پژوهش در ساختار مفهوم تمایل به خطمشی گذاری عمومی در نظریه انگیزه خدمت عمومی مورد اکتشاف واقع گردید که از ابداعات پارادایم اسلامی حاکم بر پژوهش نسبت به مکاتب غربی و شرقی محسوب می گردد. بدین ترتیب و مطابق با تئوری تمایل کارگزاران به خطمشی گذاری عمومی که در سه ساحت تدوین، اجرا و ارزیابی مورد مباحثه قرار گرفت؛ در وهله نخست می باید به ساحت معنوی کارگزاران حکومت اسلامی در اجرای سطوح سه گانه خطمشی توجه گردد که این مهم، به عنوان زیربنای تمامی سطوح در نظر گرفته می شود و توفیق چرخه این نظریه با مفهوم خدامحوری است که معنا میابد. در ادامه این مدل، سطوح تدوین، اجرا و ارزیابی مطابق شکل شماره ۵ و بر مبنای مؤلفه های تبیین شده پیاده سازی می گردد. در جدول شماره ۳ نتایج این نوشتار با پژوهش هایی که در معتبرترین نشریات علمی به چاپ رسیده مورد بررسی موشکافانه قرار داده و تفاوت ها و تشابهات مدل تمایل کارگزاران به خطمشی گذاری عمومی در حکومت اسلامی با یک نگاه کل گرایانه نسبت به تئوری های موجود تجزیه و تحلیل شده است:

جدول شماره ۳- مقایسه مدل تمایل کارگزاران به خطمشی گذاری عمومی در حکومت اسلامی با مدل های

پیشین

ردیف	مورد مقایسه	تمایل کارگزاران به خطمشی گذاری عمومی در حکومت اسلامی	مدل های موجود
۱	دیدگاه	دیدگاه اسلامی	دیدگاه سنتی و مدرن
۲	ساحت تحلیل	الهی مادی	مادی انسانی
۳	وجود مبنا و بنا	دارد	ندارد
۴	محوریت	خدامحوری	منابع انسانی
۵	نگرش عناصر نسبت به خطمشی گذاری عمومی	خدمت محورانه	توافق منفعت جمع
۶	انگیزه محوری	انگیزه های معنوی	انگیزه های مادی (بهبود بهروزی سازمانی)
۷	نگرش عناصر نسبت به خطمشی گذاری	خدمت نیکو، صادقانه و بی منت به عموم مردم جهت تقرب الاهی	نگرش سرمایه مدارانه و تأمین منافع عموم
۸	جهت گیری منافع	همسویی منافع	تضاد منافع فردی و عمومی (اولویت با منافع عمومی)

به‌هرحال، با عنایت به این مهم که داشتن نگاه بلندمدت اجرایی برای هر حکومتی از ضروریات بقا محسوب می‌شود و با توجه به این موضوع که پژوهش حاضر در سطح پارادایمی صورت پذیرفته و بستر فرهنگی و ارزشی انگیزه خدمت عمومی آن در سطح اجتماع و روابط فی‌مابین اعضای آن می‌باشد، لازم است که حکومت‌های اسلامی نیز ضمن تأکید بیشتر بر بازنگری در چشم‌انداز، استراتژی‌ها و راهبردهای خود تلاش نمایند تا با دیدگاهی آینده‌نگرانه به این موضوع توجه داشته باشند.

۶. پیشنهادات سیاستی

با توجه به یافته‌های پژوه پیش‌رو، متولیان ساخت نظام خط‌مشی‌گذاری در کشورمان مطلوب است که مدل پیشنهادی را سرلوحه خویش قرار داده و ابعاد و شاخصه‌های شناسایی شده را با توجه به نوع سازمان اجراکننده، به‌دقت مورد تحلیل موشکافانه قرار دهند. در ادامه پیشنهادات سیاستی با یک نگاه هولوگرافیک مورد بررسی واقع گردیده و جهت هریک از سطوح تحلیل تمایلات کارگزاران به تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌گذاری عمومی مختصراً اشاره گردیده است.

الف) تمایلات کارگزاران به تدوین خط‌مشی عمومی:

- تنظیم سند بنیادین سیاستی خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر خدمت خالصانه.
- اصلاح دقیق سیستم شایسته‌سالاری بر اساس شاخصه‌های شخصیتی کارگزاران (مندرج در شکل شماره ۲).
- حمایت مادی و معنوی مدیران از خبرگان در راستای مشارکت در تدوین خط‌مشی‌گذاری.
- ارائه شابلون دقیق از نیازمندی‌های عمومی در جهت دستیابی منافع عمومی.
- تمایلات کارگزاران به اجرای خط‌مشی عمومی:
- ارائه سازوکارهای فناورانه (حتی‌الامکان مبتنی بر *it*) به‌منظور اعتمادسازی و مشارکت عموم کارگزاران در فرآیند خط‌مشی‌گذاری.
- ارائه آموزش‌های علمی به کارگزاران و بازتعریف مفاهیم اساسی بر ساخته از نهج‌البلاغه (همانند خدمت‌گزاری نیکو) توسط متفکرین سازمانی.
- همدلی و همراهی آحاد کارگزاران (فارغ از هرگونه جناح‌بندی فکری) و ایجاد مرکز تنظیم سیاست‌ها توسط خبرگان
- ج) تمایلات کارگزاران به ارزیابی خط‌مشی عمومی.

- شفافیت نظام خط‌مشی‌گذاری از ابتدا تا انتها به‌وسیله نشان دادن خط سیر فرآیند (روشنگری عمومی).
- دسترسی آحاد منابع انسانی به کارگزاران خط‌مشی‌گذار با برگزاری کمیسیون‌های عمومی (دسترسی‌پذیری و شفافیت ساختاری).
- ایجاد کمیته ارزیابی خط‌مشی جهت مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیران و کارگزاران درگیر فرآیند خط‌مشی‌گذاری.
- اصلاح نظام ارزشیابی عملکرد و جبران خدمت مبتنی بر شاخصه‌های عملکردی (مندرج در شکل شماره ۴).

منابع

- اسکندری نیا، نیما؛ دانشی فرد، کرم اله؛ فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۹). انتخاب رویکرد مناسب خط‌مشی‌گذاری عمومی در محیط‌های مختلف: مطالعه فراترکیب، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۷۶، ۳۹-۵۸.
- امیری، علی‌نقی؛ معتمد، محمدجواد؛ زارعی‌متین، حسن (۱۴۰۱). تبیین جایگاه ارتباطات در ساختار نظریه انگیزه خدمت‌رسانی عمومی مبتنی بر نهج‌البلاغه، فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، دوره دهم، شماره ۳۸، ۲۳-۵۲.
- امیری، علی‌نقی؛ زارعی‌متین، حسن؛ معتمد، محمدجواد (۱۴۰۱). توسعه مفهوم انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر نهج‌البلاغه، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های نهج‌البلاغه، دوره بیست و یکم، شماره ۱: ۸۷-۱۲۷.
- بافنده ایماندوست، صادق (۱۴۰۰). بررسی جایگاه انسان اقتصادی در اقتصاد متعارف، مطالعات اقتصاد اسلامی، دوره ۱۳، شماره ۲: ۸۱-۱۰۶.
- بوستان زر، جمال؛ رحمان سرشت، حسین؛ شریف‌زاده، فتاح؛ تقوی فرد، محمدتقی (۱۴۰۱). مدل اجرای هوشمند خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی: مطالعه‌ای با روش داده بنیاد، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره هفدهم، شماره ۶۵: ۲۹-۵۱.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه‌ی مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی؛ نشریه اندیشه مدیریت راهبردی؛ سال پنجم، شماره ۲: ۱۹۸-۱۵۱.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۸). ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتبار‌یابی و تعمیم‌پذیری، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۴۸: ۷۳-۱۰۶.
- مسعودی، صابر (۱۳۹۱). بررسی ارتباط میان انگیزش خدمات عمومی و رفتار شهروندی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- منتظری، محمد و وجه الله قربانی زاده (۱۳۹۱). رابطه تعاملی انگیزه خدمت عمومی خشنودی و تعهد سازمانی مدیران دولتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت سرمایه انسانی، سال اول، شماره ۲: ۶۱-۷۹.
- امیرآبادی، محمد؛ امینی، سید جواد (۱۴۰۱). بهبود مدل راهبردی حکمرانی امور محلی در جمهوری اسلامی ایران، خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره سیزدهم، شماره ۴۷: ۱۰۵-۱۲۵.

- رجبی فرجاد، حاجیه؛ علی‌پور، علی‌رضا (۱۴۰۱). تأثیر اجرای خطمشی‌گذاری عمومی بر فرهنگ سازمانی، خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره سیزدهم، شماره ۴۵: ۱۸-۱.
- Andersen, L. B., Pallesen, T., Pedersen, L. H. (2011). Does ownership matter for professionals' public service motivation? *Review of Public Personnel Administration* 31(1), 10-27.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research, *Qualitative Research*, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2
- Breugh, J., Ritz, A., Alfes, K. (2017). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, Vol. 20, Issue 10, pp. 1423-1443.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*, Second edition, Oxford: Oxford University Press.
- Camilleri, E., Heihden, B., Van, D.(2013). Organizational Commitment, Public Service Motivation, and performance within the Public Sector: Source: *Public performance & management Review*, Vol. 31, No. 2 (Des, 2013), PP. 241-274.
- Corduneanu, R. (2022). "Fostering Resilience in the Public Sector – Implications for Public Service Motivation", Diamond, J. and Liddle, J. (Ed.) *Reimagining Public Sector Management (Critical Perspectives on International Public Sector Management, Vol. 7)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 113-122.
- Coursey, D.H., Perry, J.L., Brudney, J.L., Littlepage, L. (2008). 'Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument: Results for Volunteer Exemplars', *Review of Public Personnel Administration*, 28, 1, 79-90.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*, London: Sage Publication.
- Hassan, S., Ansari, N., Rehman, A. and Moazzam, A. (2022). "Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 38 No. 1, pp. 147-172.
- Hue, T. H. H., Vo, T., Huy-Cuong & Tran, M. L. (2021). A Link between Public Service Motivation, Employee Outcomes, and Person-Organization Fit: Evidence from Vietnam; *INTERNATIONAL Journal of public administration*, volume 45; Pages 379-398.
- Kelman, S. (1987). "'Public Choice'" and Public Spirit', *The Public Interest*, 87, 80-94.
- Kim, Sangmook & Vandenabeele, Wouter & Wright, Bradley & Andersen, Lotte & Cerase, Francesco & Christensen, R., Desmarais, C., Koumenta, M.,

Leisink, P.L.M. & Liu, Bangcheng. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 23. 79-102.

-King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*, London: Sage.

-Kratwohl, D. R. (2004). *Methods of Educational and Social Science Research: An Integrated Approach*, Second Edition, Long Grove, IL: Waveland Press. Pp: 271-280.

-Lee, H. J., Kim. M. Y., Sung, M. P., Peter, J. R. (2019). Public Service Motivation and Innovation in the Korean and Chinese Public Sectors: Exploring the Role of Confucian Values and Social Capital, *International Public Management Journal*.

-Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage..

-Marques, G., Tânia M. (2020). Research on Public Service Motivation and Leadership: A Bibliometric Study, *International Journal of Public Administration*.

-Moynihan, D.P. (2008). 'The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance', in J.L.

-Paarlberg, L.E., Perry, J.L., Hondeghem. A. (2008). 'From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation', in J.L. Perry and A. Hondeghem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, pp. 268-93.

-Papadopoulou, M. I., Dimitriadis. A., Efstathios, D. (2019). "Factors Affecting Motivation in the Public Sector under the Context of Self-Determination Theory and Public Service Motivation: The Case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization (H.A.I.O.)," *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, vol. 0(4), pages 112-135.

-Perry, J.L., Hondeghem, A., Wise, A. L. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future', *Public Administration Review*, 70, 5, 681-90.

-Perry, J.L., J.L. Brudney, D. Coursey and L. Littlepage. 2008. 'What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation', *Public Administration Review*, 68, 3, 445-58.

-Rainey, H.G. (1982). 'Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic', *American Review of Public Administration*, 16, 4, 288-302.

-Ritz, A. (2011). Attraction to public policy making: A qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. *Public Administration* 89 (3):1128-47..

-Scripshire, A.J., Edwards, B.D., Crosby, D. and Anderson, S.J. (2023). "Investigating the effects of high-involvement climate and public service

motivation on engagement, performance, and meaningfulness in the public sector", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 38 No. 1, pp. 1-20.

-Syed Sohaib, Z., Yaamina, S., Sidra, I., Nasira, J., Amani, M. (2018). "Towards a holistic model of Public Service Motivation: A Systematic Literature Review", *Journal of the Research Society of Pakistan*, Volume No. 55, Issue No. 2

-Tahili, M. H. (2018). The Effect of Public Service Motivation on Integrated Administration Services at District Level of Government, *International Journal of Administrative Science & Organization*, Volume 25, Number 2.

-Vandenabelle, W., Brever, G.A. and RITZ, A. (2014). Past, Present, And FUTURE OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION RESEARCH. *Public Admin*, 92: 779-789.

-Wright, B. E. (2008). James L. Perry and Annie Hondeghem (Eds.), *Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research*. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford, UK: Oxford University Press.

