

Original Article

Identifying the Behavioral Competencies of Street-level Bureaucrats: A Quranic Perspective

Bahareh Mahbanooei^{1*}, Roholah Ghasemi²

1. Assistant Professor, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran (*Corresponding Author).
b.mahbanooi@ut.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Operations Management and Decision Sciences, Faculty of Industrial Management, College of Management, University of Tehran.
ghasemir@ut.ac.ir

Received: Mar. 12, 2024; Revised: Aug. 01, 2024; Accepted: Aug. 26, 2024

DOI: [10.48308/jpap.2024.234561.1373](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.234561.1373)

Abstract

Purpose: The Holy Qur'an is full of principles and foundations that can be the light of the way for better service from the agents to the general public. Therefore, the purpose of this research is to identify the behavioral competencies of street-level bureaucrats based on Quranic verses.

Design/ methodology/ approach: The approach of this research is qualitative and its method is content analysis. For this purpose, Quranic verses related to the behavioral competencies of street-level bureaucrats were first analyzed and coded. Then the identified codes were compared, analyzed and categorized with other authentic Islamic texts.

Research Findings: Findings shows that the behavior of street-level bureaucrats and many issues and challenges related to it will affect the satisfaction of citizens. The most important behavioral competencies that were counted from the Quran and Islamic texts in this case include: justice, anti-tyranny and fairness, commitment to work, trustworthiness, good company, patience, moral virtues, the ability to solve problems, provide information and respond accurately and calmly. The dimension of "justice and anti-tyranny and fairness" includes the components of "justice among people, not oppressing oneself and others, oppression by non-believers". The components of the dimension of work" include "responsibility and accountability, acceptance of one's mistakes, advice for tact and rationality, and keeping promises". The dimension of "trustworthiness" consists of 4 components: "observance including promise and trust, handing over the trust to its owner, being trusted, and maintaining and informing about assets and resources". The components of the "Patience" dimension were identified, including 4 components "Patience and Endurance, Punctuality (the value of time), reward for meritorious actions such as patience, patience against the enemy's harassment". The components of the "good association" dimension include 11 components of "cooperation and participation in good deeds, sacrifice and self-sacrifice, forgiveness (forgiveness), forgiveness and correction, peace and humility, effort and its reward, moderation and moderation." , mocking and not looking for fault, goodness and service to servants (citizens or general people), anger, and spending" were identified. The components of the dimension of "informing and responding accurately and calmly" including 4 components of "informing role, helping people and the disabled, respecting the rights of others, and paying attention to the environment as a way to meet needs" should be identified.

Limitations & Consequences: It is obvious that with a longer investigation and time, a larger number of Islamic sources that have emphasized these indicators can be obtained. In this research, the effect of each competency on the organization's performance and citizens' satisfaction has not been determined.

Practical Consequences: If street-level bureaucrats have superior behavioral competencies, public satisfaction will increase and this will help to increase public trust, and ultimately, human and social capital will be improved. In this research, the effect of each competency on the organization's



performance and citizens' satisfaction has not been determined. In future studies, it is suggested to investigate the correlation between the competencies of street-level bureaucrats and the performance of relevant executive bodies, as well as to study and research the relationship between the competencies of bureaucrats and the variables of citizens' satisfaction with the provision of services and public trust and the level of administrative health. At the same time, evaluating the performance of the government and governments based on the performance of the administration, one of the examples of which is the behavior of street level bureaucrats, can be considered in future researches.

Innovation or value of the Article: First, most of the articles emphasized job analysis, which is a retrospective approach, but in this article, it focuses on the behavioral competence of government employees, and most of the articles examined the competencies of managers and high-level officials, but in Here, the competence of street-level bureaucrats was emphasized. Also, in previous studies, Islamic and Quranic texts were rarely used to adapt behavioral competencies.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Competency, Street Level Bureaucrats, Content Analysis, Holy Quran, Islamic Texts.

How to Cite: Mahbanooei, Bahareh; Ghasemi, Roholah (2024). Identifying the Behavioral Competencies of Street-level Bureaucrats: A Quranic Perspective . *Public Adm Perspect.*, 15(3), 130-154 (In Persian).

مقاله پژوهشی

شناسایی شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان از منظر قرآن کریم

بهاره ماه‌بانویی^{۱*}، روح‌اله قاسمی^۲

۱. استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

b.mahbanooi@ut.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت عملیات و تصمیم‌گیری دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران.

ghasemir@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۲، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۵

DOI: [10.48308/jpap.2024.234561.1373](https://doi.org/10.48308/jpap.2024.234561.1373)

چکیده

هدف: قرآن کریم سرشار از اصول و مبانی است که می‌تواند چراغ راهی برای خدمت‌دهی بهتر از طرف کارگزاران به عموم مردم باشد. از این رو، هدف این پژوهش، شناسایی شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان بر اساس آیات قرآنی است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: رویکرد این پژوهش کیفی و روش آن تحلیل محتوا است. برای این کار ابتدا آیات قرآنی مرتبط با شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان تحلیل محتوا و کدگذاری شد. سپس کدهای شناسایی شده با سایر متون معتبر اسلامی مقایسه، تحلیل و دسته‌بندی شدند.

یافته‌های پژوهش: پژوهش‌ها حاکی از آن است که نوع رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان و بسیاری مسائل و چالش‌های مرتبط با آن، بر رضایت شهروندان تأثیر خواهد گذاشت. مهم‌ترین شایستگی‌های رفتاری احصا شده از قرآن و متون اسلامی در این مورد عبارتند از: عدالت، ظلم‌ستیزی و انصاف، تعهد به کار، امانت‌داری، حسن معاشرت، صبر و شکیبایی، توانایی حل مسأله، اطلاع‌رسانی و پاسخگویی دقیق و با آرامش. بعد «عدالت و ظلم‌ستیزی و انصاف» شامل مؤلفه‌های «داوری میان مردم به عدالت، ظلم نکردن بر خود و دیگری، ظلم و ستم نزد کارفران» بوده است. مؤلفه‌های بعد «تعهد به کار» شامل «تعهد و مسئولیت‌پذیری، پذیرش خطاهای خود، توصیه به درایت و تعقل، و وفای به عهد و پیمان» است. بعد «امانت‌داری» شامل ۴ مؤلفه «رعایت عهد و امانت، تحویل امانت به صاحبش، مورد اعتماد بودن، و نگهدارنده و آگاه به دارایی‌ها و منابع» است. مؤلفه‌های بعد «صبر و شکیبایی» عبارتند از ۴ مؤلفه «صبر و استقامت، وقت‌شناسی (ارزش زمان)، پاداش به اعمال شایسته چون صبر، شکیبایی در برابر آزار دشمن». بعد «حسن معاشرت» شامل ۱۱ مؤلفه «همکاری و تعاون در امور نیک، ایثار و از خود گذشتگی، بخشش (عفو و گذشت)، عفو و اصلاح، آرامش و فروتنی، تلاش و پاداش آن، اعتدال و میانه‌روی، مسخره و عیب‌جویی نکردن، نیکی و خدمت کردن به بندگان (شهروندان یا عامه مردم)، مهار خشم، و انفاق کردن» است. مؤلفه‌های بعد «اطلاع‌رسانی و پاسخگویی دقیق و با آرامش» عبارتند از «نقش آگاهی‌دهنده، کمک به خلق خدا و ناتوانان، رعایت حقوق دیگران، و توجه به محیط به منزله منبعی برای رفع نیازها».

محدودیت‌ها و پیامدها: در پژوهش حاضر علاوه بر قرآن کریم، تنها چند مورد از متون اسلامی مورد بررسی قرار گرفت و همه متون معتبر بررسی نشدند. با بررسی گسترده‌تر می‌توان تعداد بیشتری از منابع اسلامی را بررسی کرد.

پیامدهای عملی: برخورداری بوروکرات‌ها از شایستگی‌های رفتاری متعالی، می‌تواند به افزایش رضایت شهروندان بیانجامد و این امر به افزایش اعتماد عمومی در سطح جامعه کمک خواهد کرد و در نهایت سرمایه انسانی و اجتماعی در سطح ملی ارتقا خواهد یافت. در این پژوهش اثر هر یک از شایستگی‌ها بر عملکرد سازمان و رضایت شهروندان مشخص نشده است. در مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد میزان همبستگی شایستگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان با عملکرد دستگاه‌های اجرایی مربوطه بررسی شود. همچنین ارتباط شایستگی بوروکرات‌ها با متغیرهای رضایت شهروندان از ارائه خدمات و اعتماد عمومی و میزان سلامت اداری مورد مطالعه و پژوهش قرار گیرد. در



ضمن ارزشیابی عملکرد حکومت و دولت‌ها بر اساس عملکرد اداره که یکی از مصادیق آن رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان است، می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

ابتکار یا ارزش مقاله: در ادبیات نظری برای تعیین انتظارهای رفتاری از بوروکرات‌های سطح خیابان بر رویکردهای گذشته‌نگر و وظیفه‌گرا، تأکید می‌شود، اما در این پژوهش بر شایستگی رفتاری کارکنان دولتی توجه شده است و تأکید ویژه بر متون اسلامی و قرآنی برای اقتباس این شایستگی‌ها بر غنای آن می‌افزاید. همچنین بیشتر پژوهش‌هایی که به شایستگی‌های رفتاری پرداختند، سطح تحلیل‌شان مدیران و مسئولان عالی رتبه بوده است؛ درحالی‌که این پژوهش بر شایستگی بوروکرات‌های سطح خیابان که کارکنان عملیاتی‌تر هستند، تأکید دارد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: شایستگی، بوروکرات سطح خیابان، تحلیل محتوا، قرآن کریم، متون اسلامی.

استناددهی: ماه‌بانویی، بهاره؛ قاسمی، روح‌اله (۱۴۰۳). شناسایی شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان از منظر قرآن کریم. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۱۳۰-۱۵۴.

یکی از هدف‌های اصلی هر سازمان، جلب رضایت مشتریان و ارباب‌رجوع از طریق ارائه خدمات با کیفیت مطلوب است (Rane et al., 2023; Supriyanto et al., 2021). در سال‌های اخیر موضوع رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری کشور کمتر مورد توجه بوده است و بیشتر دستگاه‌های اجرایی بازخوردی از خدمات ارائه شده نداشته‌اند (Dick-Sagoe, 2022). نحوه رفتار و برخورد با مراجعان را باید اضافه کرد که گاهی به صورت رفتار نامناسب و غیرمحترمانه نمایان می‌شود و با وجود تأکید ارزش‌های مذهبی، به این امر توجه کمتری شده است (Lewis, & Pattinasarany, 2009).

از طرف دیگر، یک از ارکان رقابت‌پذیری جهانی نیز رکن نهادها است که در برخی از شاخص‌هایش به نحوه کارکرد قوا در حکمرانی و کارکنان در خدمت‌دهی به شهروندان اشاره دارد که این موضوع همچنان یکی از چالش‌های جدی در برخی از کشورهای در حال توسعه است (Ghasemi et al., 2013; Tavakkoli & Mahbanooei, 2014; Razavi et al., 2015). همچنین کارایی کارکنان نیز در ایران چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی وضعیت مطلوبی در سال‌های پیشین نداشته است (Mahbanooei et al., 2015; Mohaghar et al., 2018; Ghasemi et al., 2018; Rastegar et al., 2012).

با توجه به موارد بالا، به منظور ایجاد سازوکارهای بایسته در ارائه خدمات مطلوب، مناسب و مؤثر به مردم و برخورد مناسب کارکنان با مراجعان و نهادینه شدن موضوع رضایت‌مندی مراجعان دستگاه‌های دولتی، برنامه ارتقاء و حفظ «بزرگ شمردن مردم» در نظام اداری به منزله یکی از برنامه‌های مهم تحول اداری منظور شده است (TUMS, 2024).

بوروکرات‌های سطح خیابان همان‌طور که از نامش پیدا است همان ارائه‌دهندگان خدمات اداری و شهروندی هستند که وابستگی‌های دولتی داشته و بدنه اجرایی خدمات دولتی را تشکیل می‌دهند که بایسته عهده‌دار شدن چنین مسئولیت بزرگی؛ افزایش تعهد، مشارکت بیشتر و تلاش بیشتر در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است. چنین افرادی، نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه ارائه خدمات و... دارند و از طرفی نیز تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر زندگی مردم دارند و در یک کلام، به سادگی جنبه‌های قانونی روابط شهروندان با دولت را هدایت می‌نمایند. لپسکی^۱ در این خصوص به نقش بی‌واسطه و شخصی بوروکرات‌های سطح خیابان اشاره کرده و تحلیل می‌کند که آنان بر مبنای مقاصد شخصی تصمیم‌گیری می‌کنند (Nasr Esfehni et al., 2022).

نمونه‌های دیگری از رفتارهای بوروکرات‌ها وجود دارد که به‌طور مستقیم با شهروندان سروکار دارند و به دلیل نداشتن شایستگی‌ها در مرحله انتخاب و گزینش و آموزش ندیدن در طول خدمت همچنان موجبات نارضایتی شهروندان از عملکرد بوروکرات‌های سطح خیابان را به دنبال داشته است (Evans, 2020 Golan-Nadir et al., 2022). برای مثال، یکی از نمایندگان مجلس شورای اسلامی با ابراز تأسف از این که مردم در حال حاضر نسبت به عملکرد برخی سازمان‌ها ناراضی هستند، اذعان داشت: جای بسی تأسف است که برخی سازمان‌ها در انجام وظایف خود درخصوص تکریم ارباب‌رجوع به نحو مطلوب عمل نکرده‌اند و در حال حاضر باید این حقیقت انکارنشده را پذیرفت که امروز مردم به شدت تحت فشار هستند (Esmaili, 2013).

سرپرست سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان نیز بیان کرد: بیشترین نارضایتی ارباب‌رجوع در دستگاه‌های اداری و اجرایی از جواب منفی نیست، بلکه نامهربان بودن و پاسکاری بین بخش‌های گوناگون است. رضایت مردم، بهره‌وری، تعالی و عدالت شاخص‌های عمومی ارزیابی دستگاه‌های اجرایی محسوب می‌شود که در مجموع دو هزار امتیاز در جشنواره شهید رجایی در ارزیابی دستگاه‌های اجرایی استان دارند (Vahidi, 2023).

ادراک شهروندان از ارزیابی عملکرد دولت، وابسته به اقدام‌های بوروکرات‌های سطح خیابان است (May, P. J., & Winter, 2009; Smith, 2012; Thomann, & Lieberherr, 2023) چرا که افزایش تمرکززدایی و تفویض اختیار دولت، خدمات عمومی

^۱. Lipsky

را در سال‌های اخیر به خط مقدم دولت نزدیک‌تر کرده که منجر به تعامل‌های بیشتر بین بوروکرات‌های سطح خیابان و شهروندان شده است (Jansen et al., 2021; Zarychta et al., 2024). این روند بر نگرانی‌ها درباره نظارت مدیریتی و پاسخگویی بوروکرات‌های غیر منتخب افزوده است (O'Brien, 2023; Chang, & Brewer, 2023).

جنبش‌های اجتماعی به دلیل بی‌عدالتی‌های نژادی، بحران‌های بهداشت عمومی، تقلب در انتخابات و نظریه‌های توطئه عمیق دولتی فوران کرده‌اند که همگی بر بوروکرات‌های سطح خیابان تمرکز دارند (Chang, & Brewer, 2023; Proudfoot & McCann, 2018). با وجود انباشت مطالعات در سراسر علوم اجتماعی، توجه کمی به بررسی و تحلیل جامع ادبیات بوروکراسی در سطح خیابان در حوزه مدیریت دولتی شده است (Chang, & Brewer, 2023). بررسی بوروکرات‌های سطح خیابان از دو جنبه اهمیت ویژه‌ای دارد. نخست آنکه بحث بهبود خدمات دولتی به طور مستقیم با بهبود خدمت‌دهی این افراد ارتباط دارد و تا زمانی که این افراد به عنوان «ارائه‌دهنده خدمات دولتی»، نخواهند یا نتوانند عملکرد خود را بهبود ببخشند و خدمات دولتی را با کیفیت پایین عرضه نمایند، عملکرد دولت افزایش نخواهد یافت؛ دوم آنکه این افراد تأثیر بسزایی بر زندگی مردم دارند (Siahkali Moradi et al., 2019).

پلیس راهور، کلانتری و پاسگاه‌ها از جمله یگان‌هایی هستند که بیشترین و نزدیک‌ترین ارتباط را با مردم دارند در واقع این یگان‌های تخصصی و بترین نیروی انتظامی هستند به گونه‌ای که همه عملکرد ناجا با نوع رفتار و منش این ماموران محک می‌خورد. پلیس راهور و ماموران پاسگاه و کلانتری‌ها همواره در خط مقدم امنیت شهرها و شهرستان‌ها قرار دارند. حتی ارائه خدمات آنان در برهه‌ای از زمان به ویژه در عیدها و مناسبت‌ها بیشتر می‌شود. هر یک از شهروندان در طول زندگی خود به شکلی درگیر مسئله‌های مرتبط با نیروی انتظامی شده‌اند، از تخلف‌های رانندگی گرفته تا سرقت و مواد مخدر به همین دلیل هر یک از افراد در مورد عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) و میزان محبوب بودن آن نظری دارد که در گزارش مردمی به نمونه‌هایی از تجارب هموطنان اشاره می‌شود (Niknam, 2021).

به‌مثابه یک قاعده، پلیس مجری عمده تحقیقات جرایم تحت هدایت و نظارت دادسرا است. این یک وظیفه بزرگ است، به جهت آنکه جرایم از لحاظ تعداد، شدت و پیچیدگی در حال افزایش و تحول هستند. بنابراین، پلیس قادر نیست به همه جرایم واکنش نشان دهد. به جهت محدودیت نیروی انسانی و منابع مالی اولویت‌ها باید به صراحت یا به‌طور ضمنی مشخص شوند. برای پلیس باید روشن باشد که در کجا و برای چه جرایمی زمان و منابع را تخصیص دهد. کدام تحقیقات باید محدود شوند یا هرگز آغاز نشوند. تحقیق نسبت به کدام جرایم دارای اولویت بیشتر یا کمتر است (Sheidaei & Abdolahi Nisiani, 2024).

با توجه به ویژگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان که شامل نزدیکی به مردم، اجرای خط‌مشی‌ها، تعامل با نهادهای دیگر، تأثیر بر زندگی روزمره و ... است (Piore, 2011). این افراد از نظر ویژگی‌های شخصیتی و دانش و مهارت‌ها و دیگر موارد باید شایستگی بایسته برای انجام امور را داشته باشند، تا عملکردشان بهتر شود و رضایت و اعتماد عمومی افزایش یابد (Davidovitz & Cohen, 2022; Davidovitz, & Cohen, 2023).

این شایستگی‌ها را به‌منزله معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان نیز می‌توان در نظر گرفت. در انتخاب و ارزیابی کارکنان، به جای توجه به مُد و عرف باید بر ویژگی‌ها، دانسته‌ها، قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی تأکید گردد که بر برونداد و عملکرد کاری بوروکرات‌ها مؤثر است (McClelland, 1973) و این همان مفهوم شایستگی است.

بخش جدی از بدنه خدمت‌رسانی به شهروندان را افرادی تشکیل می‌دهند که مستقیم با شهروندان در تعامل هستند و به نوعی مواجهه مردم با دولت از طریق آنان و خدمات آنان است. این افراد در ادبیات تخصصی مدیریت دولتی با عنوان «بوروکرات‌های سطح خیابان» شناخته شده است (Smith, 2012; Peeters & Campos, 2023). رضایت شهروندان از خدمات دولتی و رضایت

آنان از نحوه برخورد این افراد به اعتماد شهروندان به حکمرانان کمک می‌کند و انتظار می‌رود نارضایتی‌های عمومی با اصلاح رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان به صورت جدی بهبود یابد (Petrovsky et al., 2023; Schierenbeck et al., 2023; Tu et al., 2024).

مصادیق زیادی از شکایت‌ها از بوروکرات‌های سطح خیابان نظیر کارمندان اداره‌های تابعه شهرداری، کارکنان اداره مالیات، ارائه‌دهندگان خدمات تأمین اجتماعی، نیروی پلیس، کارکنان شعب بانک‌های دولتی به خاطر فقدان یا ناکافی بودن برخی از شایستگی‌های بایسته برای قرار گرفتن در این تصدی‌ها است (Friedline et al., 2020; Wahyudi, 2022). به طوری که بر اساس گزارش‌ها، چگونگی رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان با مراجعه‌کنندگان و برخورد با آنان در برخی موارد به صورت رفتار نامناسب و غیرمحترمانه نمایان شده است (Ramírez & Ramírez, 2021; de Boer, 2021; Carroll & Yeo, 2024). به نوعی عملکرد مطلوب بوروکرات‌ها به واسطه شایستگی‌های آنان ایجاد می‌شود (Kolibáčová, 2014; Mahbanooei et al., 2016).

پژوهش‌ها بر روی طبقه‌ای از سازمان‌های بوروکراتیک سطح خیابان، سازمان‌های بازرسی کار در آمریکای لاتین و جنوب اروپا و بازوی پژوهشی وزارت دفاع ایالات متحده است. در هر دو سازمان، افسران خط از اختیارات گسترده‌ای در توسعه و مدیریت برنامه برخوردارند و در عمل با دگرگونی شرایط اقتصادی و اجتماعی به گونه‌ای که بی‌شبهت به بازار نباشد، سازگار می‌شوند. این تنظیمات مبتنی بر قوانین ضمنی است که از طریق بحث در میان عوامل خطی که با آنان مقابله می‌کنند، روز به روز با موارد جدید تکامل می‌یابند. مدیریت می‌تواند با وارد شدن به امور جاری، بر این تحول تأثیر بگذارد (Hill, 2003).

با در نظر گرفتن تعاریفی که از بوروکرات‌های سطح خیابان صورت گرفته است؛ به وضوح مشخص شده است که نبود بوروکرات‌های شایسته چقدر در سطح اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی شهروندان نسبت به دولت خدشه وارد می‌کند و به دنبال این امر مشکلات اقتصادی و تنش‌های سیاسی و اجتماعی داخلی را به وجود می‌آورد. نمونه‌های بسیاری از اقدام‌های این بوروکرات‌ها وجود دارد؛ به طور مثال عدم برخورد مناسب با شهروندان که باعث نارضایتی‌های شهروندان می‌شود. با توجه به ویژگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان که شامل نزدیکی به مردم، اجرای خطمشی‌ها، تعامل با نهادهای دیگر، تأثیر بر زندگی روزمره و ... است (Piore, 2011). این افراد از نظر ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت‌ها و دیگر موارد باید شایستگی بایسته برای انجام امور مذکور را داشته باشند، تا عملکرد آنان بهبود یافته و به دنبال آن رضایت و اعتماد عمومی افزایش یابد. رضایت شهروندی احساس رضایتی است که در جامعه پس از استفاده از کالا یا دریافت خدمت ایجاد می‌شود که انتظار مورد نظر بر پایه انتظار متقابل شهروندان و عملکرد به وجود می‌آید و چنانچه این رضایت حاصل شود موجب شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در شهر و کشور می‌شود (Haghi & Karami, 2021). رضایت‌مندی ایجاد حالت شادمانی، خشنودی و مطلوبیتی که در نتیجه تأمین نیازها و برآورده کردن تقاضاها و احتیاجات مراجعه‌کننده توسط ارائه‌دهنده خدمت در مراجعه‌کنندگان ایجاد می‌شود، رضایت‌مندی گفته می‌شود. به عقیده کانلر سطح رضایت تابعی است از تفاوت بین ادراک از عملکرد و انتظارات فرد، رضایت‌مندی اطلاق می‌شود. با ملاحظه دیدگاه‌های بالا می‌توان گفت، رضایت‌مندی یک فرایند است که بر حسب ادراک شهروندان گوناگون پدید می‌آید. رضایت شهروندان موجب خواهد شد که آنان از عملکرد سازمان‌ها و بوروکرات‌ها رضایت کامل داشته باشند و مشارکت شهروندی به منزله محور اصلی تصمیم‌گیری مد نظر قرار گیرد. عدم رضایت اجتماعی اکثریت شهروندان و یا قشر قابل توجهی از آنان برای هر نظم اجتماعی و یا سازمانی زیان‌آور است (Amanpoor, 2015). از این رو اگر کارکنان عملیاتی از شایستگی‌های بایسته برخوردار باشند در بهبود عملکرد آنان مؤثر خواهد بود. این شایستگی‌ها را به منزله معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان نیز می‌توان در نظر گرفت. در انتخاب و ارزیابی کارکنان، به این نگاه نکنید که چه چیزهایی مد و عرف شده است؛ بلکه به ویژگی‌ها، دانسته‌ها، قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی باید توجه شود که روی خروجی و عملکرد شغلی بوروکرات‌ها تأثیر می‌گذارد (McClelland, 1973) و این همان مفهوم شایستگی است.

با این حال به نظر می‌رسد مقوله رضایت ارباب‌رجوع در نظام اداری کشور چنان که بایسته است مورد توجه قرار نگرفته و در بسیاری از موارد در حد شعار دولتمردان باقی مانده و در گزارش‌های دستگاه‌های اجرایی توجه ویژه به شایستگی‌های بوروکرات‌های سطح

خیابان در ارائه خدمات دولتی مشاهده نشده است. همچنین در انتخاب، استخدام و به‌کارگیری این افراد مدل‌های شایستگی ویژه‌سازی شده متناسب با فرهنگی ایرانی - اسلامی کمتر مورد توجه بوده است.

این در حالی است که متون اسلامی و به ویژه قرآن کریم سرشار از نکته‌هایی است که بر اهمیت این شایستگی‌ها تأکید دارد و به‌علاوه ایجاد سازوکارهای بایسته در ارائه خدمات مطلوب، مناسب و مؤثر به مردم و برخورد مناسب با شهروندان و نهادینه‌شدن موضوع رضایت‌مندی دریافت‌کنندگان خدمات دستگاه‌های دولتی مهم قلمداد می‌شود و این نکته‌ها زمینه‌ساز برنامه ارتقاء و حفظ «بزرگ شمردن شهروندان» در نظام اداری است.

در ادبیات نظری، در حوزه مدل‌های شایستگی سابقه چندین دهه‌ای وجود دارد و اکثر پژوهش‌ها نیز به شایستگی‌های مدیران میانی و ارشد توجه داشتند و پژوهش‌ها در مورد شایستگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان کم‌شمار است. با این حال ضرورت توجه به فرهنگ بومی و ظرفیت بهره‌مندی از آیات قرآنی برای درس‌آموزی به بوروکرات‌های سطح خیابان کمتر مشاهده شده است. از این‌رو مطالعه حاضر، به دنبال شناسایی شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان از منظر قرآن و متون اسلامی است، تا با شناسایی این شایستگی‌ها در مرحله انتخاب، به‌کارگیری، جذب و ارتقاء و آموزش ضمن خدمت بوروکرات‌های سطح خیابان (Mahbanooei & Pourezzat, 2023) که به طور مستقیم به شهروندان خدمت‌رسانی می‌کنند، برنامه‌ریزی و اقدام‌های بایسته صورت گیرد. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که: شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان که در ارتباط مستقیم با مردم هستند، از منظر قرآن کریم و متون اسلامی کدامند؟ و چه ابعاد و ویژگی‌هایی دارند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بوروکرات سطح خیابان

کارکنان رده پایین حکومت بر خلاف آنچه به طور عمومی تصور می‌شود، وظایف و اقدام‌های اصلی حکومت را انجام می‌دهند. کارکنان بخش عمومی و کسانی که در نزدیک‌ترین سطح ارائه خدمات به شهروندان قرار دارند بوروکرات سطح خیابان نامیده می‌شوند (Nasr Esfehni et al., 2022).

با وجود مطالعات زیادی که در حوزه بوروکرات‌های سطح خیابان در علوم اجتماعی وجود دارد، توجه کمی به بررسی و تحلیل فراگیر ادبیات این موضوع در حوزه مدیریت دولتی شده است (Peeters & Campos, 2023; Golan-Nadir, 2024). برخی از پژوهش‌ها، دنیای درونی بوروکرات‌های سطح خیابان را مورد بررسی قرار دادند و بیشترشان را به عنوان «کارمندان خوش‌اندیشی» نشان می‌دهد که با دشواری‌ها و کاستی‌ها کنار می‌آیند و تصمیمات را در محل می‌گیرند که بر اساس محیط کاری چالش برانگیز و نزدیکی به مشتریان شکل می‌گیرد (Chang & Brewer, 2023). بررسی بوروکرات‌های سطح خیابان از دو جنبه اهمیت ویژه‌ای دارد: نخست آنکه بحث بهبود خدمات دولتی به طور مستقیم با بهبود خدمت‌دهی این افراد ارتباط دارد. تا زمانی که این افراد به عنوان «ارائه‌دهنده خدمات دولتی»، نخواهند یا نتوانند عملکرد خود را بهبود ببخشند و خدمات دولتی را با کیفیت پایین عرضه نمایند، عملکرد دولت بهبود نخواهد یافت و دوم آنکه این افراد تأثیر بسزایی بر زندگی مردم دارند (Siahkali Moradi et al., 2019).

بوروکراسی در سطح خیابان به این مفهوم اشاره دارد که کارکنان عمومی مانند افسران پلیس، معلمان یا مددکاران اجتماعی تأثیر قابل توجهی بر اجرای خط‌مشی‌های (سیاست‌های) دولت در سطح محلی دارند. این کارکنان خط مقدم در بیشتر موارد خود را در تفسیر و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها دارای بینش می‌انگارند و تعامل آنان با شهروندان می‌تواند نتایج واقعی خط‌مشی‌های عمومی

^۱ در این پژوهش، منظور از بوروکرات‌های سطح خیابان کارکنان نیروی انتظامی، آتش‌نشان‌ها، بانک‌ها، اداره مالیات، شهرداری‌ها و سایر نهادهای دولتی است که در برخورد مستقیم با افراد جامعه قرار دارند و به شکلی خدمتی را به شهروندان ارائه می‌دهند.

را شکل دهد. این مفهوم اهمیت درک چگونگی اجرای خطمشی‌های عمومی را در «سطح خیابان» توسط افرادی که به‌طور مستقیم با مردم در تعامل هستند برجسته می‌کند (Cohen, 2021).

رویکرد بوروکراسی در سطح خیابان توسط مایکل لیپسکی (۱۹۸۰) مطرح شد که به شناخت ویژگی مشترک مباحث مدیریت عمومی، خطمشی اجتماعی و مددکاری اجتماعی کمک زیادی کرده است. رویکرد لیپسکی به معضلاتی می‌پردازد که افراد در خط مقدم خدمات عمومی با آن مواجه هستند. سهم مهم رویکرد لیپسکی این است که او بر موارد زیر تأکید کرده است: چگونگی استفاده بوروکرات‌های سطح خیابان از اختیار، رویه‌هایی که ایجاد می‌کنند، دستگاه‌ها و راهبردهایی را که برای مقابله با فشارهای کاری و عدم قطعیت‌ها به کار می‌گیرند و تصمیم‌هایی که در نهایت اتخاذ می‌کنند که این تصمیم‌ها در عمل به خطمشی‌های عمومی تبدیل می‌شوند که باید در عمل اجرا شوند.

از نظر لیپسکی خطمشی عمومی به بهترین شکل در مجالس قانونگذاری یا مجموعه‌های سطوح بالای مدیران بلندپایه ساخته نمی‌شود. البته این عرصه‌های تصمیم‌گیری مهم هستند، اما تصویر کاملی را نشان نمی‌دهند؛ به ترکیب مکان‌هایی که خط-مشی‌گذاری‌ها اتخاذ می‌شود، باید دفتر شلوغ و برخوردهای روزانه کارکنان در سطح خیابان را نیز اضافه کرد. تضاد خطمشی همان‌طور که ما انتظار داریم؛ تنها به شکل مناقشه گروه‌های ذی‌نفع بیان نمی‌شود؛ بلکه در مبارزات فردی بین کارکنان و شهروندانی که فرایند خدمت به مشتری را به چالش می‌کشند یا تسلیم می‌شوند، نیز قرار می‌گیرد (Nothdurfter & Hermans, 2018).

بوروکراسی سطح خیابان لایه‌ای از بوروکراسی است که به‌طور مستقیم با مردم در تعامل است و مسئولیت تصمیم‌گیری «روی خیابان» و پر کردن شکاف بین خطمشی‌های قانونی و موقعیت‌های مواجه با آنان را دارند. بوروکرات‌های سطح خیابان افسران پلیس، قضات، معلمان، نمایندگان خدمات به مشتریان، اعضای که در تعاملات عمومی به تکرار با آحاد تعامل دارند و کسانی که به صورت روزانه تصمیماتی می‌گیرند که بر زندگی ما می‌گذارد. در همه‌ی این نقش‌ها، بوروکرات‌های سطح خیابان تصمیم‌های مهمی در موارد مشابه و جدید می‌گیرند که مورد نیاز آنان در خطمشی‌های اداری است (Alkhatib and Bernstein, 2019).

اسلام بر تربیت اخلاقی، تقوا و خودسازی زمامداران و مدیران جامعه تأکید بسیار دارد؛ چون ابزارهای قدرت و فرمان‌روایی بیشتر در اختیار حاکمان قرار دارد و از این رو، نیاز آنان به تربیت اخلاقی و سیاسی نیز افزون‌تر است (Ehsan, 2013).

شهروندان در طول زندگی خود با بسیاری از بوروکرات‌های سطح خیابان مواجه می‌شوند. آنان ویژگی‌های بوروکرات‌هایی را که می‌بینند چگونه ارزیابی می‌کنند؟ درک ارزیابی شهروندان از بوروکرات‌ها مهم است، زیرا شهروندان دریافت‌کننده منفعل خطمشی‌ها^۱ نیستند (De Boer, 2020).

پژوهشگران پنج ویژگی مهم بوروکرات‌های سطح خیابان را به ترتیب زیر برشمردند:

۱. نزدیکی به مردم: این افراد به‌طور مستقیم با مردم و مسائل روزمره شهر یا منطقه سر و کار دارند و در ارتباط مستقیم با آنان قرار دارند.
۲. اجرای خطمشی‌ها: آنان مسئول اجرای خطمشی‌ها و برنامه‌های مرتبط با امور محلی و شهری هستند.
۳. انعطاف‌پذیری محدود: به دلیل ساختار بوروکراتیک، بوروکرات‌های سطح خیابان ممکن است دچار محدودیت‌هایی در انجام وظایف خود باشند.
۴. تعامل با نهادهای دیگر: آنان برای انجام وظایف خود نیاز به همکاری با نهادهای دیگر مانند شوراها، سازمان‌های محلی و غیره دارند.

^۱ policies

۵. تأثیر بر زندگی روزمره: فعالیت‌های آنان تأثیر زیادی بر زندگی روزمره مردم، از جمله خدمات شهری، تأمین نیازهای عمومی و مسائل محلی دارد.

با توجه به ویژگی‌های ذکر شده بوروکرات‌های سطح خیابان، شایستگی‌های رفتاری این بوروکرات‌ها بسیار مهم است؛ زیرا به عنوان «نماینده دولت» و در برخورد مستقیم با شهروندان قرار دارند و می‌توانند در ادراک جامعه از عملکرد دولت تأثیر مثبت یا بالعکس داشته باشند (Piore, 2011).

نقش بوروکرات‌های سطح خیابان در ادراک از عملکرد دولت

خدمت‌گزاری و خدمت‌رسانی به مردم (شهروندان) مهمترین وظیفه دولت محسوب می‌شود و سیستم بوروکراسی به‌مثابه ابزار اصلی دولت در انجام این وظیفه به شمار می‌رود. بوروکرات‌ها یا افراد شاغل در بوروکراسی‌ها وظیفه اجرایی کردن و خدمت‌رسانی به شهروند نهایی را بر عهده دارند (Nahadi et al., 2020)، اما نوع رفتار آنان و بسیاری مسائل و چالش‌ها بر رضایت شهروندان تأثیر خواهد گذاشت.

دیدگاه بوروکرات سطح خیابان به درک دگرگونی‌ها در حکمرانی و مدیریت کمک کرده است و سازوکارهایی را که از طریق آنان رویه‌های سازمانی را تغییر می‌دهند، به ویژه نحوه دگرگونی آن‌ها را بررسی می‌کند. شرایط کار و تأثیر مطالعات در زمینه بوروکرات سطح خیابان، پژوهش‌های مدیریت را فراتر از مسائل مربوط به کارایی یا کنترل کرده است و دیدگاهی انتقادی را برای در نظر گرفتن موضوعاتی مانند «عملکرد» و «پاسخگویی» ارائه کرده است (Brodin, 2012). شهروندان در مواجهه با بوروکرات‌های سطح خیابان، بوروکرات‌ها را در دسته دسته می‌توانند طبقه‌بندی کنند: ۱- کسانی که مقررات‌گرا هستند، ۲- کسانی که خدمات‌گرا هستند و ۳- کسانی که هم مقررات و هم خدمات‌گرا هستند (De Boer, 2020).

از آنجایی که بوروکرات‌های سطح خیابان، بازوی اجرای خطمشی‌های تدوین شده در سطح عمومی هستند (Siyahkali Moradi et al., 2019) پرسشی که پیش می‌آید این است که چگونه شخصیت می‌تواند به درک نظری ما از مدیریت کارکنان دولتی بیفزاید. دلایل نظری قدرتمندی وجود دارد که باور کنیم ویژگی‌های شخصیتی باثبات و ذاتی، افراد را مستعد رضایت شغلی بالاتر یا پایین‌تر در بخش دولتی می‌کند. بسیاری از پژوهشگران بیان داشتند که آموزش و پرورش یک مورد ایده‌آل برای آزمایش بسیاری از نظریه‌های بوروکراسی است. معلمان را می‌توان به‌منزله بوروکرات‌های سطح خیابان درک کرد که توسط قوانین بوروکراتیک هدایت می‌شوند، اما با این وجود، انعطاف‌پذیری بسیار زیادی برای تعیین نحوه تفسیر و اعمال این قوانین دارند (Cooper et al., 2014). همچنین اقدام‌های بوروکراتیک و نتایج تصمیم‌گیری که بازتابنده خطمشی‌های حکمرانی است، به‌طور عمده به سه عامل بستگی دارد: ۱- درک بوروکرات‌ها از اهداف خطمشی‌ها، ۲- دانش حرفه‌ای آنان، و ۳- تمایل سیاسی آنان. اولین بار لیپسکی در سال ۱۹۸۰ بوروکراسی در سطح خیابان را مطرح کرد که به دلیل مطالعه روشنگرانه خود در مورد نحوه عملکرد کارکنان خدمات عمومی به منزله تصمیم‌گیرندگان خطمشی و به دلیل اعمال اختیارات قابل توجه خود در اجرای روزانه برنامه‌های عمومی، مورد تحسین منتقدان قرار گرفت (Lipsky, 2010). در همه مشاغل وجود شایستگی‌های مرتبط با آن شغل و همراستا با راهبرد سازمان باید در نظر گرفته شود. شایستگی، موضوعی است که به اشکال گوناگون در متون اسلامی و قرآنی به آن اشاره شده است (Mahbanoeei & Naqipor far, 2014). هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و ارتقای بهره‌وری خدمات عمومی نیازمند مسئولانی است تا بتوانند با استفاده از شایستگی‌هایشان بر اساس منافع عمومی جامعه، به ارائه خدمات بهتر که منتج به رضایت شهروندان شود، پردازد (Seyed Javadin et al., 2016).

مفاهیم مرتبط با شایستگی

شایستگی‌های رفتاری به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که در یک فرد یا سازمان مورد انتظار است و نشان‌دهنده‌ی حرفه‌ای بودن و رفتار مناسب در محیط کار و اجتماعی است. این شایستگی‌ها شامل احترام، اخلاق حرفه‌ای، همکاری، تعهد، توانایی ارتباطات مؤثر، انعطاف‌پذیری، تحمل فشار، رهبری مؤثر و ... می‌شود. این ویژگی‌ها جایگاه مهمی در ارتقاء فردی و سازمانی دارند و برای کامیابی در محیط کار بسیار حائز اهمیت هستند (Bordbar & Shakeri, 2011; Mahbanooei et al., 2019; Pourezat et al., 2020; Shojaei et al., 2023). سازمان‌های با عملکرد متعالی به طور کلی، ارزش‌های سازمان خود را از طریق شایستگی در کارکنان نهادینه می‌کنند.

شناسایی
شایستگی‌های
...

۱۴۰ | صفحه

بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها، فرهنگ سازمان را برای عملکرد کارکنان و کامیابی تجاری آنان ضروری می‌دانند. بنابراین، برای شکل دادن به فرهنگ سازمانی خود، ارزش‌های سازمان را به منزله بخشی از راهبرد خود دارند که از طریق شایستگی‌های رفتاری اصلی که به منزله الزام‌های رفتاری آشکار برای کامیابی کارمندان در شغل و سازمان است، ضروری می‌دانند (Profiroiu & Hurdubei, 2018)

مدل‌های شایستگی رفتاری بیشتر اساس پرسشنامه‌های شخصیتی را تشکیل می‌دهند که برای توسعه رهبری، مدیریت عملکرد و استخدام به کار می‌رود. «شایستگی‌های رفتاری» به ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که برای کامیابی در یک سازمان بایسته است (برای نمونه: انگیزه‌ها و استعدادها یک فرد) (Knight & Paterson, 2018).

پیشینه پژوهش

مهمترین پژوهش‌های انجام شده در سال‌های اخیر در حوزه بوروکرات‌های سطح خیابان در جدول ۱ به طور خلاصه آمده است:

جدول ۱: مرور پژوهش‌های پیشین در حوزه «شایستگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان»

نویسندگان (سال)	موضوع پژوهش	خلاصه یافته‌ها و نتایج
Mikkelsen et al., (2024)	آیا استرس در میان بوروکرات‌های سطح خیابان با تجربه بار اداری در بین مشتریان مرتبط است؟ مطالعه چند سطحی بخش بیکاری دانمارک	در هر دو ادبیات نظریه‌پردازی روش‌هایی که در آن واکنش‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان به حالت‌های استرس ممکن است بر تجربیات مشتری از بار اداری تأثیر بگذارد، با استفاده از مجموعه داده‌های چند سطحی از مشاوران بیکاری و دریافت کنندگان مزایای بیکاری از ۵۳ بخش از یک صندوق بیمه بیکاری دانمارکی، مشخص شد که وضعیت استرس در میان مشاوران به طور مثبت از تجربیات گیرندگان از هزینه‌های یادگیری، هزینه‌های انطباق و تجارب از دست دادن استقلال بهره‌مند می‌شود. آنان بر اساس یافته‌ها پیشنهاد دادند پژوهش در مورد چگونگی تأثیر ویژگی‌های بوروکرات سطح خیابان بر تجربیات مشتری از بار اداری بررسی شود.
Lotta et al., (2022)	زمینه‌سازی مجدد بوروکراسی در سطح خیابان در جهان در حال توسعه	این موضوع به ویژه به دلیل نیاز به درک بهتر مفاهیم نظری، روش شناختی و عملی بسیج رو به رشد چارچوب تحلیلی بوروکراسی در سطح خیابان در مطالعه اقدام‌های دولت و اجرای خطمشی در جهان در حال توسعه انجام شد. پژوهشگران می‌خواستند در مورد تکامل ایده‌ها و گزاره‌های نظری که بر اساس برخی مفروض‌های مهم - مانند دولت‌های لیبرال ادغام‌شده و دموکراسی‌های پیشرفته - ایجاد شده‌اند، شرایط و زمینه‌های گوناگون در دولت‌ها و جوامع در جهان در حال توسعه، بیشتر بدانند.
De Boer (2020)	چگونه شهروندان صمیمیت و شایستگی بوروکرات‌های سطح	این پژوهش بررسی کرده که چگونه این انواع بوروکرات‌های سطح خیابان از نظر صمیمیت و شایستگی ارزیابی می‌شوند و اینکه آیا جنسیت آنان اهمیت دارد یا خیر. یک آزمایش بین آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که «بوروکرات‌های مقررات‌محور»، کم‌صلاحیت ارزیابی می‌شوند. به علاوه «بوروکرات‌های زن و مرد» به یک اندازه از نظر

<p>صلاحتی ارزیابی می‌شوند. این مقاله نشان می‌دهد که بوروکرات‌ها توسط شهروندان کلیشه‌ای درک می‌شوند.</p>	<p>خیابان را ارزیابی می‌کنند؟ یک پژوهش نوع شناسانه و آزمون</p>	
<p>این مقاله از اصلاحات بخش بهداشت در هندوراس استفاده می‌کند تا سازوکارهایی را بررسی کند که از طریق آن اصلاحات حکمرانی رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان را شکل دهد. این بینش‌های مدیریت عمومی رفتاری را با داده‌های اصلی از کارگاه‌های آزمایشگاهی در میدانی که با بیش از ۲۰۰ بوروکرات برای ارزیابی رابطه بین تمرکززدایی و انگیزه انجام شده است، ترکیب می‌کند. یافته‌ها با شواهد قوی نشان می‌دهند که میزان انگیزه ایثار در میان بوروکرات‌ها در شهرداری‌های غیرمتمرکز در مقایسه با بوروکرات‌ها در شهرداری‌های مشابه با مدیریت مرکزی بالاتر است.</p>	<p>اصلاح حکمرانی بخش عمومی و انگیزه بوروکرات‌های سطح خیابان در کشورهای در حال توسعه</p>	<p>Zarychta et al., (2020)</p>
<p>فرآیند توسعه چارچوب‌های شایستگی رفتاری طولانی و پیچیده است. چندین رویکرد برای مدل‌سازی شایستگی وجود دارد و همه آن‌ها نیازمند تجزیه و تحلیل شغلی کامل و درک عمیق راهبرد شرکت و صنعت هستند. با این حال، شرکت‌هایی که تصمیم به طراحی و پیاده‌سازی چارچوب شایستگی رفتاری می‌گیرند، تلاش خود را به دلیل ارتباط مستقیم بین رفتار فردی، عملکرد و فرهنگ سازمانی و کامیابی، ارزشمند می‌دانند. هدف این پژوهش بررسی چندین چارچوب شایستگی رفتاری برای سازمان‌ها از صنایع گوناگون برای درک شباهت‌ها و تفاوت‌ها است.</p>	<p>الگوهای شایستگی رفتاری جهانی</p>	<p>Profiroiu, & Hurdubei (2018)</p>
<p>این مقاله به بررسی ادبیات محدودی می‌پردازد که به تأثیرات فناوری‌های دولت الکترونیک بر بوروکراسی‌های سطح خیابان می‌پردازد. یک استدلال دوگانه در حال توسعه است. ابتدا، آنچه را که می‌توان «تتر محدودسازی» نامید، که بر کاهش یا ناپدید شدن اختیارات خط‌مشی مقدم تأکید دارد، پرداخته می‌شود. دوم، «تتر توانمندسازی» مورد توجه قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد که چگونه فناوری‌ها منابع اقدام اضافی را برای کارگران خط مقدم و شهروندان فراهم می‌کند.</p>	<p>بوروکرات‌های سطح خیابان و دولت الکترونیک</p>	<p>Buffat (2015)</p>

روش‌شناسی

پژوهش حاضر در جستجوی شناسایی شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان است که به نوعی از نظر شهروندان نمایندگان دولت محسوب می‌شوند و عملکرد آن‌ها را به منزله عملکرد حکومت تلقی می‌کنند. به همین لحاظ در این پژوهش متناسب با فرهنگ جامعه ایران و باورها و ارزش‌های اسلامی، تحلیل محتوای قرآن مجید در مورد شایستگی‌های کارگزاران و خدمتگزاران مردم با روش پژوهش کیفی، اقتباس و کدگذاری شد. از آنجا که با نگاه هرمنوتیک، مقوله کارگزاران و خدمتگزاران مردم بوروکرات‌های سطح خیابان در نظر گرفته شده‌اند، پارادایم حاکم بر این پژوهش، تفسیری- نمادین است و با رویکرد قیاسی از مطالعه متون اسلامی بسیار به الگوی شایستگی بوروکرات‌های سطح خیابان دست یافته شد. روش تحلیل محتوا، بین دو قطب عینی و ذهنی قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، رویکرد تلفیقی تحلیل محتوا، امروزه می‌تواند کاربردی‌تر (از کمی‌گرایی یا کیفی‌گرایی صرف در تحلیل محتوا) باشد (Ghaedi et al., 2016). هدف از تحلیل محتوا، یافتن نسبت بین اهداف و محتوا به منظور بهبود محتوای موجود است (Tavusi Simkani, Mazareei, Talebi, 2019). روایی محتوای این پژوهش توسط چند تن از خبرگان مسلط به حوزه علوم اسلامی و مدیریت انجام شد و پایایی آن با روش توافق درون موضوعی مورد تأیید واقع شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بررسی نگاه هرمنوتیک به پدیده بوروکرات‌های سطح خیابان در نظر گرفته شده است. به دلیل اینکه از دید معنا «بوروکرات سطح خیابان»، کارگزاران و خدمت‌کنندگان به شهروندان هستند که در مواجهه مستقیم با مردم‌اند و از سوی دولت گمارده می‌شوند. می‌توان عباراتی که در متون اسلامی شامل (نهج البلاغه، بحارالانوار، غررالاحکم و درر الکلم، کشف الغمّه فی معرفه الائمه،

نهج الفصاحه، تحف العقول، میزال الحکمه، المیزان، تهذیب الأحکام، عیون الحکم والمواعظ، جامع البیان، مجمع البیان، روض الجنان) و به طور اخص در قرآن به کارگزاران آمده است را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و به منظور توسعه ابزار است. روش تحلیل کیفی محتوای متون دینی از مطالعات زبان‌شناسی، نظریه حوزه‌های معنایی و تلاش‌های به عمل آمده در فهم متون دینی (ادبی، اصولی و تفسیری) مشتق می‌شود و دارای یک اصل بنیادی و نه اصل فرعی است که در چهار مرحله (مشاهده نظام‌مند، غرقه شدن در محتوا، صورت‌بندی داده‌ها، بازبینی نهایی و ارائه گزارش) به اجرا گذاشته می‌شود. با توجه به اینکه پایه و اساس تحلیل کیفی محتوای متون دینی، پردازش فعال متن است (Shojaee, 2021). در این پژوهش، داده‌های متنی (مفاهیم، گزاره‌های متون دینی و قرآن) آن قدر کندوکاو و تحلیل شد تا به ساخت‌های کلی معنا دست یافته شد. منظور از پردازش فعال متن، فرایندی است که طی آن داده‌ها گردآوری، تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و به شکل جدید و مرتبط با موضوع، کنار یکدیگر قرار داده شدند. پردازش متن با توصیف و تحلیل‌های عمومی شروع و به تحلیل‌های عمیق‌تر، پیچیده‌تر، انتزاعی و معنایی انجامید.

از اینرو اطلاعاتی که در این پژوهش از آیات و روایت اقتباس شده است؛ دسته‌بندی و کدگذاری شد تا با یک ذهن منسجم و نظام‌مند به شایستگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان نگریسته شود. اولین شایستگی که در مورد این افراد باید وجود داشته باشد. «عدالت، انصاف و ظلم‌ستیزی» است.

عدالت والاترین ارزش انسانی در راه تحقق حقوق بشر است. آرمان اصلی انسان‌ها رسیدن به عدالت است. عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان اشاره می‌کند و با فرآیندهای مهم سازمانی مانند تعهد، حقوق شهروندی، رضایت شغلی و عملکرد مرتبط است. و دارای سه شکل اصلی؛ عدالت توزیعی به منزله ادراک از توزیع عادلانه منافع از فعالیت‌های سازمان تعریف شده است، تا هر فرد به سهم مطلوب عادلانه، متناسب با میزان آورده‌ها، مساعی و قابلیت‌هایش نائل آید. عدالت رویه‌ای دال بر این موضوع است که فرایند نیل به نتایج، عادلانه است. عدالت تعاملی دال بر این موضوع است که کلیه تعاملات افراد در مسیر رسیدن به نتایج باید عادلانه باشد (Faraji Khyavi et al., 2016).

به منظور تبیین مفهوم شرط رفتار عادلانه و منصفانه، دکترین حقوق بین‌الملل سرمایه‌گذاری و رویه داوری بین‌المللی، یکی از پرمناقشه‌ترین عناصر رفتار عادلانه، رعایت اصل شفافیت و ارائه عملکرد شفاف توسط دولت است (Shamsae & Hoseini, Azad, 2021).

جدول ۲: مؤلفه‌های بُعد «عدالت و ظلم‌ستیزی و انصاف»

ردیف	شاخص‌ها	تعداد تکرار	نام سوره و شماره آیه	منبع / شماره
۱	داوری میان مردم به عدالت	۹	نساء ۵۸، حدید ۲۵، قصار ۴۳۷، مائده ۸ و ۴۴، انعام ۱۳۳ تا ۱۳۵، نحل ۹۰	نهج البلاغه حکمت ۱۵۵، ۳۳۲ و ۳۷۶
۲	ظلم نکردن بر خود و دیگری	۱۱	شعراء ۱۰ و ۱۱، شورا ۳۰ و ۴۲، نساء ۹ و ۱۰، ابراهیم ۳۴، نساء ۹۷، آل عمران ۱۵۱، روم ۹، نساء ۱۰، بقره ۲۵۴، نساء ۱۶۷ تا ۱۶۹، انبیاء ۹۷ تا ۱۰۰، روم ۹	نهج البلاغه حکمت ۳۴۱ و ۳۷۳
۳	ظلم و ستم نزد کافران	۷		نهج البلاغه حکمت ۲۵۳ و ۳۵۰

تعهد به کار از عوامل مهمی است که در سطح‌های مختلف می‌تواند بر توسعه و پیشرفت فرد و جامعه مؤثر باشد و پایین بودن آن در سطح جامعه، آن را به یکی از مهمترین مسائل اجتماعی که دارای پیامدهای مهمی در عرصه‌های گوناگون است تبدیل می‌کند. تعهد به کار میزان پایبندی به ارزش‌ها و رعایت هنجارهای یک موقعیت شغلی است که فرد در آن موقعیت فعالیت‌هایی را برای کسب سرمایه شغلی انجام می‌دهد. تعهد به کار میزان برآورده کردن انتظارات اعضای یک واحد اجتماعی توسط کنشگری است که در یک موقعیت شغلی به گونه‌ای ایفای نقش می‌کند که دستیابی به اهداف سازمان و تولید کالا و خدمات برآورده شود. همچنین «تعهد» به کار میزان پایبندی به ارزش‌ها و رعایت هنجارهای یک موقعیت شغلی است (Parchami & Ghavidel, 2020).

جدول ۳: مؤلفه‌های بُعد «تعهد به کار»

ردیف	شاخص‌ها	تکرار	نام سوره و شماره آیه	منبع / شماره
۱	تعهد و مسئولیت‌پذیری	۵	مومن: ۲۷؛ قصص: ۲۹، اسراء: ۳۶، انفال: ۲، اُحزاب: ۷۲	نهج البلاغه، خطبه ۱۶۷
۲	پذیرش خطاهای خود	۱۳	اعراف: ۱۵۲ و ۱۶۴، یوسف: ۱۷ و ۱۸، اعراف: ۱۷۲، مائده: ۱۳، مائده: ۱۰۴، اعراف: ۲۸، ابراهیم: ۲۱، نساء: ۹۷، کهف: ۱۵، یوسف: ۶۶، زمر: ۱۰	بحار الانوار، ج ۸۷، ص ۲۰۰، ح ۸۲؛ نهج البلاغه، الحکمه ۹۲۳ و نامه ۹۶
۳	توصیه به درایت و تعقل	۲۲	محمد: ۲۴، یوسف: ۵۴ و ۱۰۹، انبیاء: ۲۲، مومنون: ۹۱، هود: ۳۵، انعام: ۳۲، انفال: ۲۲، اعلیٰ: ۳، علق: ۵، نحل: ۴۴ و ۷۸، ملک: ۱۰، نجم: ۲۹، نساء: ۸۲، یس: ۶۸، رعد: ۳، نحل: ۱۰، روم: ۲۱ و ۲۴، بقره: ۷۳، زمر: ۴۲	نهج البلاغه حکمت‌های ۱۱۳، ۲۷۰، ۲۸۱، ۲۸۸، ۳۸۲، ۴۵۰ و خطبه‌های ۱۶ و ۱۲۱
۴	وفای به عهد و پیمان (تعهدات و قراردادهایی که برای انجام کاری پذیرفته می‌شود)	۱۵	اسراء: ۳۴، نحل: ۹۱، اُحزاب: ۲۳، نساء: ۱۵۵، مائده: ۱	نهج البلاغه حکمت ۱۵۵، ۲۵۹ و ۳۳۶، و خطبه ۱۶

در اخلاق اسلامی «امانت‌داری» به منزله یکی از «فضیلت‌های اخلاقی» اساسی به شمار می‌رود که شاخص و نشانه ایمان و دینداری است و کسی که امانتدار نباشد، دین ندارد. برخی از راه‌های امانت‌داری، افزایش آگاهی افراد، تقویت فطرت‌مداری در انسان‌ها، معرفی الگوهای امین، معرفی ویژگی‌های جامعه آرمانی و تشویق و تقدیر از افراد است. امانت‌داری به منزله یک «فضیلت اخلاقی جهان‌شمول» از زیرساخت‌های فرهنگی و مهم ارتقا و پیشرفت و عدالت است (Arabi, 2012).

جدول ۴: مؤلفه‌های بُعد «امانت‌داری»

ردیف	شاخص‌ها	تکرار	نام سوره و شماره آیه	منبع / شماره
۱	رعایت عهد و امانت	۱۶	اعراف: ۸۵، مومن: ۸، رعد: ۲۵، بقره: ۱۷۷، مائده: ۱، مومنون: ۸، توبه: ۸ و ۹ و ۷۶ و ۷۴، اُحزاب: ۲۳، نحل: ۹۵ و ۹۶، اسراء: ۳۴، بقره: ۱۰۰، انفال: ۵۵ و ۵۶	غررالحکم و درر الکلم حدیث ۲۹۰۵؛ کشف الغمّة فی معرفه الائمه، ج ۱ ص ۱۷۴
۲	تحويل امانت به صاحبش	۱۲	نساء: ۵۸، مومنون: ۸، معارج: ۳۲، نساء: ۵۸ و ۱۰۵ و ۱۰۷، انفال: ۲۷ و ۵۸، حج: ۳۸، آل عمران: ۱۶۱، اسراء: ۲۶، نساء: ۴	نهج البلاغه، نامه ۵
۳	مورد اعتماد بودن	۸	یوسف: ۵۴، قلم: ۴، فرقان: ۶۳ و ۷۱، آل عمران: ۱۵۹، توبه: ۶۱، محمد: ۳۰، نساء: ۶	نهج الفصاحه، حدیث ۲۰۵، تحف العقول، ص ۳۱۶، بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۳۶۴
۴	نگهدارنده و آگاه به دارایی‌ها و منابع	۵	کهف: ۳۹ و ۴۰، یوسف: ۵۵، نور: ۳۳، الرحمن: ۱۰	بحار لانوار ج ۱۰۳ ص ۱۰۷؛ بحار الانوار ج ۱۰۳ ص ۵۶؛ نهج البلاغه، کلمه ۱۸۷

صبر لفظ عامی است که نامش بر حسب اختلاف موردش فرق می‌کند: اگر ضبط نفس (خوشتن‌داری) در کارهای دشوار یا پیشامدهای ناخوشایند باشد صبر گفته می‌شود و ضد آن جزع و بی‌تابی است. اگر در معرکه جنگ باشد شجاعت نامیده می‌شود که ضدش جبن است. در فرو خوردن خشم حلم گفته می‌شود و ضدش غضب است. در تحمل مصائب و بلاها سعه صدر و تاب تحمل نامیده می‌شود و ضدش ضجرت یا تنگدلی و به ستوه آمدن و ملول شدن است. صبر اگر در مخفی کردن امری و نگفتن سخنی باشد کتمان و ضدش اذاعه یا فاش کردن خبری است (Rokni yazdi & Rokni Yazdi, 2007).

جدول ۵: مؤلفه‌های بُعد «صبر و شکیبایی»

ردیف	شاخص‌ها	تکرار	نام سوره و شماره آیه	منبع / شماره
۱	صبر و استقامت	۱۱	طه ۲۵، بقره ۱۵۳، عصر ۱ و ۲ و ۳، یوسف ۸۳، تقابون ۱۷، بقره ۲۶۳، غافر ۷۷، الشوری ۱۵، هود ۱۱	نهج البلاغه حکمت ۴، ۵۵، ۳۵۸ و ۴۱۴
۲	وقت شناسی (ارزش زمان)	۱۳	طه ۴۰، نازعات ۴۶، یونس ۴۴، مومنون ۹۸ و ۹۹، بقره ۲۳۸، عصر ۱، مومنون ۳، غافر ۷۸، زمر ۵۶، فاطر ۳۷، بقره ۱۸۹، مومن ۸۷	حکمت ۱۶۸ نهج البلاغه / ترجمه دشتی/۴۱۳ سید رضی / حکمت ۲۰ سید رضی / خطبه ۷۵ دعای ۲۰ صحیفه سجادیه نهج البلاغه حکمت ۳۹۰ بحارالانوار ج ۷۷، ص ۷۶ غرر الحکم ج ۱، ص ۳۹۴
۳	پاداش به اعمال شایسته چون صبر	۱۳	زمر ۱۰، کهف ۳۰، هود ۲۳	نهج البلاغه حکمت ۱۵۳ و ۴۱۴
۴	شکیبایی در برابر آزار دشمن	۷	مزمّل ۱۰، شورا ۴۳، انفال ۶۰ و ۶۵، الممتحنه ۷، آل عمران ۱۲۰ و ۱۲۵	نهج البلاغه حکمت ۱۴۰، ۱۴۴، ۲۰۶ و ۲۰۷

اخلاق، علمی است که سرچشمه‌های اکتساب صفات نیک و راه مبارزه با صفات بد و آثار هر یک را در فرد و جامعه مورد بررسی قرار می‌دهد. بی شک، بحث‌های اخلاقی از زمانی که انسان گام بر روی زمین گذارد آغاز شد. از حضرت آدم علیه‌السلام تا سایر پیامبران الهی یکی پس از دیگری به تهذیب نفوس و تکمیل اخلاق که خمیر مایه سعادت انسان‌ها است پرداختند؛ اما بزرگ‌ترین معلم اخلاق، پیامبر اسلام (ص) است که با شعار «انما بعثت لاتمّم مکارم الاخلاق» مبعوث شد و خداوند درباره او فرموده است: «وانک لعلی خلق عظیم» اخلاق تو بسیار عظیم و شایسته است. قطعاً اخلاق نبوی را باید اخلاق قدسی و الهی بشماریم. از جمله شاخص‌های مهم تمدن اسلامی، نقش محوری اخلاق و معنویات است. جرجی زیدان، نویسنده مسیحی لبنانی می‌نویسد: از همان ابتدا، مسلمانان با تأکید بر اخلاقیات و معنویات، به آیین اسلام رسمیت و اهمیت دادند و تمدن اسلامی را بر پایه اخلاق و معنویت پایه‌ریزی کردند. یک نظام اخلاقی دینی، مبتنی بر این ویژگی‌های منحصر به فرد است: اتکا بر وحی، برخورداری از ضمانت اجرایی قوی درونی و همیشگی با اعتقاد به وجود خداوند و باور به معاد، دربر دارنده همه عرصه‌های حیات، به دور بودن از سختگیری‌های طاقت فرسا، گستردگی منابع اخلاقی اسلامی، قابلیت تطبیق آن با شرایط زمانی و مکانی مختلف، برخورداری از الگوهای اخلاقی چون ائمه اطهار (ع) که در بدترین شرایط تاریخی بر تعهدات اخلاقی خویش پایداری کرده‌اند و امکان رشد اخلاقی برای همه انسان‌ها به طور مساوی (Allah Bedashti et al., 2011). فضیلت‌های اخلاقی به دو دسته فضیلت‌های اخلاقی فردی و فضیلت‌های اخلاقی اجتماعی تقسیم می‌شود. پنج فضیلت اخلاقی فردی شامل «صبر، عزت نفس، توکل، حیا یا عفت» است و چهار فضیلت اخلاقی اجتماعی شامل «مهربانی، فروتنی، خوش‌گمانی و گذشت» است (Sobhani nia, 2014: 28). مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای در سازمان با الگو گرفتن از مبانی دینی شامل رازداری، امانتداری، فروتنی در برابر دیگران، رعایت حق دیگران، صداقت، مسئولیت‌پذیری، داورزی، شفافیت، وفاداری، صبر و بردباری، میان‌روی و اعتدال و شهامت در رای هستند (Alvani et al., 2017).

قرآن کریم، هدف بعثت را، تزکیه و تهذیب روح، رواج دادن و نهادینه‌سازی فضائل انسانی در جان آدمی معرفی کرده است و در آیات متعددی تزکیه و پرورش را بر تعلیم و آموزش مقدم شمرده است. از سوی دیگر خداوند پیامبر اعظم (ص) را در میان انبیای الهی به صفت خلق نیکو و عظیم ستوده است و پیامبر اکرم (ص) اول شخصیت معنوی و اخلاق جهان هستی است که مدارج و مراحل عالی انسانیت را پیموده و بهترین الگو برای ملکات فاضله نفسانی است (Metanat Pour, 2011).

خُلق آن چیزی است که سبب خوب یا بد شدن افعال و احوال نفسانی می‌شود. هر گاه خلق نیکو که مربوط به نفس انسان می‌گردد، با قوت ذهن که مربوط به عقل است همراه شوند، فضیلت پدید می‌آید. وظیفه خطامشی رواج دادن اخلاق و عادت‌های نیکو و منس‌های پسندیده در جامعه و میان مردم است. همچنین تبیین چگونگی انجام این مسأله، از مهم‌ترین وظایف اخلاق سیاسی شمرده می‌شود (Keikha, 2015). مقوله انتخاب کارگزاران با رعایت صفات اخلاقی و پسندیده فکری زیربنای عقلایی و پشتوانه دینی دارد. این موضوع ناشی از جایگاه والا و حساسیت اسلام در جذب کارکنان آراسته به خلق نیکو است (Karimi Haji, Khademi & Nasrollahi, 2019).

جدول ۶: مؤلفه‌های بُعد «حُسن معاشرت»

ردیف	شاخص‌ها	تکرار	نام سوره و شماره آیه	منبع / شماره
۱	همکاری و تعاون در امور نیک	۵	مائده ۲ و ۳۲، حجرات ۱۰، الرحمن ۱۰، نور ۳۳	تهذیب الأحکام، ج ۶، ص ۱۸۱، عیون الحکم والمواعظ، ح ۵۵۶۳. نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶
۲	ایثار و از خود گذشتگی	۱۲	حشر ۸ و ۹، بقره ۲۶۳، یوسف ۹۱، طه ۷۲، حشر ۹، نازعات ۳۸، اعلیٰ ۱۶، تغابن ۱۶، توبه ۱۲۰، آل عمران ۱۸۰، بقره ۲۰۷	جامع‌البیان، مج ۱۴، ج ۲۸، ص ۵۵-۵۶ مجمع‌البیان، ج ۹، ص ۴۹۳ روض الجنان، ج ۱۹، ص ۱۲۶-۱۲۷
۳	بخشش (عفو و گذشت)	۵	اعراف ۱۹۹، عمران ۱۳۴، شورا ۳۷، یوسف ۹۱ و ۹۲	نهج البلاغه حکمت ۱۱، ۲۴۷ و ۴۳۷
۴	عفو و اصلاح	۷	شورا ۴۰ و ۲۵ و ۴۱، نساء ۹۹، انعام ۵۴، حجر ۴۹، توبه ۱۱۸	نهج البلاغه حکمت ۶۷ و ۲۴۷
۵	آرامش و فروتنی	۶	فرقان ۶۳، قصص ۸۳، قصص ۷۸، فصلت ۵۱، هود ۲۳، انبیاء ۹۰	نهج البلاغه حکمت ۴۰۶
۶	تلاش و پاداش آن	۳	نجم ۳۹ و ۴۰ و ۴۱	نهج البلاغه حکمت ۲۶۹ و ۴۶۱
۷	اعتدال و میانه‌روی	۳	بقره ۱۴۳، اسراء ۲۹، فرقان ۶۷	نهج البلاغه حکمت ۳۳، ۱۴۰، ۲۶۸، ۳۴۷ و ۳۵۲
۸	مسخره و عیب جویی نکردن	۱	حجرات ۱۱	نهج البلاغه: الخطبة ۱۷۶
۹	نیکی و خدمت کردن به بندگان (شهروندان یا عامه مردم)	۳۰	زمر ۱۰، یوسف ۸۶، بقره ۲۷۴، طلاق ۷، بقره ۱۹۵، آل عمران ۳۴، فصلت، نساء ۳۶، آل عمران ۱۳۴، نحل ۳۰، مائده ۹۳، اعراف ۵۶، قصص ۷۷، العنکبوت ۶۹، اسراء ۷، رعد ۲۲، مائده ۲، کهف ۳۰، توبه ۱۲۰، احزاب ۲۹، نحل ۳۰، نور ۳۸، نساء ۳۶، اسراء ۲۳ و ۲۴، احقاق ۱۵ و ۱۶، لقمان ۱۴ و ۱۵، نحل ۹۰	میزان‌الحکمه، جلد ۵، صفحه ۱۳۹ میزان‌الحکمه، جلد ۳، صفحه ۴۸۹
۱۰	مهار خشم	۵	یوسف ۸۴؛ بقره ۲۶۳؛ آل عمران ۱۳۴ و ۱۴۷؛ شورا ۳۷؛ ماعون ۲	نهج البلاغه حکمت ۱۷۴ و ۱۹۴
۱۱	انفاق کردن	۷	آل عمران ۹۲؛ الحشر ۹؛ نحل ۹۰؛ بقره ۴۴، الشوری ۳۸؛ الانفال ۶۰؛ نور ۲۲	المیزان، ج ۱۹، ص ۴۰۱؛ نهج البلاغه نامه ۳۱ نهج البلاغه حکمت ۲۳۲

توانایی حل مسأله اجتماعی یک مهارت حیاتی برای زندگی در عصر حاضر است. بعضی‌ها قادر به برطرف کردن مسائل روزمره خود نیستند و در مقابل کوچکترین مسأله دچار پریشانی، دستپاچگی و ناراحتی می‌شوند (Bayani et al., 2012).

جدول ۷: مؤلفه‌های بُعد «توانایی حل مسأله»

ردیف	شاخص‌ها	تعداد تکرار	نام سوره و شماره آیه	منبع / شماره
۱	با دلیل کار انجام دادن و منطقی بودن	۳	مومن ۴۲، عادیات ۱۱، نور ۱۱	نهج البلاغه حکمت ۵ و ۲۰۵

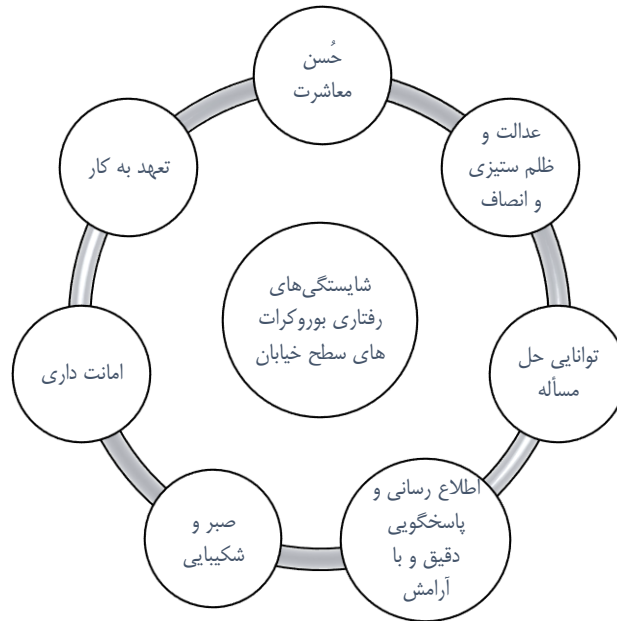
نهج البلاغه حکمت ۴۱ و ۱۶۱	اعراف ۱۴۳، نساء ۱۲۸، طلاق ۲	۳	برهان خواهی و عجله نکردن در تصمیم‌گیری	۲
نهج البلاغه حکمت ۲۴۹	قصص ۳۴ و ۴۳، زمر ۳۶، بقره ۲۶۹	۴	راه‌حل‌یابی برای مشکلات احتمالی	۳
نهج البلاغه حکمت ۴۰	نحل ۴۰، زمر ۹، مجدله ۱۱، فطیر ۲۸، مجادله ۱۱، مائده ۱۵ و ۱۶، انعام ۳۲، طلاق ۱۲	۹	دانش، آگاهی و علم آموزی	۴

پاسخگویی در بخش دولتی مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدام‌های کارگزاران همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع شدیداً تأثیر می‌گذارد. بایسته رسیدن به یک جامعه توسعه یافته، داشتن یک سیستم پاسخگو است. ارتباط دولت و شهروندان، این سیستم پاسخگو را شکل می‌دهد. شهروندان زمانی دولت را نماینده واقعی خود خواهند دانست و از برنامه‌های آن حمایت خواهند کرد که دولت در قبال عملکرد خود پاسخگو باشد. داشتن سیستم پاسخگویی فعال، دولت را به جامعه و مردم پیوند می‌دهد، گویی که همه اقدام‌های دولت همان خواسته‌های مردم است. پاسخگویی، کیفیت مراوده بین این سازمان‌ها و مردم را بیان می‌کند. جلب رضایت مردم در چارچوب قوانین و ایجاد زمینه مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها، به تفاهم بین سازمان‌های دولتی و مردم کمک و پاسخگویی را تقویت می‌کند (Rangriz, 2020).

جدول ۸: مؤلفه‌های بُعد «اطلاع‌رسانی و پاسخگویی دقیق و با آرامش»

ردیف	شاخص‌ها	تکرار	نام سوره و شماره آیه	منبع / شماره
۱	نقش آگاهی‌دهنده	۱۰	طه ۶۸، قصص ۳۷، طه ۱۰۵ تا ۱۱۲، یوسف ۱۰۸، ق ۸، نمل ۱۳، آل عمران ۱۳، اعراف ۱۷۹، قیامت ۱۴	نهج البلاغه - حکمت ۲۶۰
۲	کمک به خلق خدا و ناتوانان	۵	قصص ۲۴، بقره ۲۶۱، آل عمران ۱۱۴، مومنون ۶۱، بقره ۱۴۸	نهج البلاغه حکمت ۲۵۴، ۲۵۷ و ۲۵۸
۳	رعایت حقوق دیگران	۱۳	مؤمن ۳۹، کهف ۷۴، بقره ۲۸۲، نساء ۲۹ و ۱۶۱، حدید ۲۵، مطففین ۱ تا ۳، اعراف ۸۵، نساء ۲، نور ۲۷ و ۲۸، حجرات ۱۲	نهج البلاغه، خطبه ۱۷۵؛ میزان الحکمه، ج ۲، ص ۴۸۰
۴	توجه به محیط به منزله منبعی برای رفع نیازها	۱۸	طه ۱۰، انعام ۸۲، بقره ۱۱۲، مجادله ۱۱، بقره ۵۳، اعراف ۱۴۰، انفال ۴۲، توبه ۱۱۵	نهج البلاغه - نامه ۵۳

با مطالعه‌ی ادبیات پژوهش و کتاب مقدس قرآن مجید و متون اسلامی، گزاره‌ها و داده‌های مرتبط با قرابت معنایی شناسایی شدند. پس از آن، از درون هر گزاره و داده‌ای، مضامین پایه شناخته شده و کدگذاری شدند. مضامین پایه و کدگذاری شده، مورد تحلیل و پایش قرار گرفتند تا مضامین سازنده و محوری به دست آید و در نهایت، الگوی نهایی شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان به دست آمد. یافته‌های این پژوهش و خلاصه جدول‌های بالا در الگوی کلی شکل ۱ در ۷ بُعد شایستگی قابل مشاهده است:



شکل ۱: الگوی «شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان»

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کلام کتاب آسمانی مسلمانان گران بها است و تعمیق در آیات کلید هدایت است. در این مقاله، سعی شد بیشتر آیاتی که به نوعی به شایستگی‌های کارگزارانی که با شهروندان (مردم) سرو کار دارند و به تعبیر علوم جدید «بوروکرات‌های سطح خیابان» محسوب می‌شوند، شناسایی و دسته‌بندی شوند. بدیهی است که پارادایم حاکم بر این پژوهش تفسیری-نمادین است. ضمن اینکه در رویکرد اسلامی می‌توان از کتب دینی مثل نهج البلاغه، صحیفه سجادیه و دیگر کتب مذهبی معتبر نیز برای آگاهی بیشتر و روایی علمی در این زمینه استفاده کرد.

بر اساس یافته‌ها هفت شایستگی کلیدی بر اساس آیات و متون اسلامی شناسایی و در ۷ گروه «عدالت، ظلم‌ستیزی و انصاف، تعهد به کار، امانت‌داری، حسن معاشرت، صبر و شکیبایی، توانایی حل مسأله، اطلاع‌رسانی و پاسخگویی دقیق و با آرامش» دسته‌بندی شدند که در ادبیات نظریه‌های مدیریت دولتی نیز دانشمندان زیادی نکاتی پیرامون شایستگی‌های بوروکرات‌ها بیان کرده‌اند که در برخی موارد تشابه و تفاوت یافت می‌شود:

- یکی از مهمترین ابعاد شایستگی‌های رفتاری بوروکرات‌های سطح خیابان، «امانت‌داری» است که پژوهشگران نیز «امانت‌داری» را به منزله یک «فضیلت اخلاقی جهان‌شمول» و زیرساخت‌های فرهنگی و مهم برای پیشرفت می‌داند (Arabi, 2012).
- «تعهد به کار»، یکی دیگر از شایستگی‌ها است که در پژوهش‌ها نیز اذعان شده که ارائه‌دهندگان خدمات اداری و شهروندی افرادی هستند که باید برای عهده‌دار شدن چنین مسئولیت بزرگی؛ افزایش تعهد، مشارکت و تلاش بیشتر در راستای دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشند (Nasr Esfehni, 2022).
- «عدالت» به عنوان شایستگی بعدی شناسایی شد که از آن به عنوان والاترین ارزش انسانی در راه تحقق حقوق بشر یاد شد و عدالت سازمانی به منزله رفتار منصفانه و اخلاقی افراد درون یک سازمان برای بوروکرات‌های سطح خیابان ضروری شمرده شد و آن را با فرآیندهای مهم سازمانی مانند تعهد، حقوق شهروندی، رضایت شغلی و عملکرد مرتبط دانستند (Faraji Khyavi et al., 2016).
- «پاسخگویی دقیق و با آرامش» شایستگی بعدی است که پژوهشگران پاسخگویی در بخش دولتی را با توجه به اثرات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی که تصمیمات و اقدام‌های کارگزاران دارد ضروری می‌دانند و بوروکرات‌های سطح

خیابان به عنوان بدنه عملیاتی پیاده‌سازی خطمشی‌های دولت در ارتباط دولت و شهروندان، در ایجاد این سیستم پاسخگو نقش کلیدی دارد (Rangriz, 2020).

- حسن معاشرت، صبر و شکیبایی، شایستگی دیگر است. پژوهشگران نیز مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای در سازمان با الگو گرفتن از مبانی دینی شامل رازداری، امانتداری، فروتنی در برابر دیگران، رعایت حق دیگران، صداقت، مسئولیت‌پذیری، دادورزی، شفافیت، وفاداری، صبر و بردباری، میانه‌روی و اعتدال و شهامت را برای بوروکرات‌های سطح خیابان بایسته می‌دانند (Alvani et al., 2017).

- همچنین در پژوهش‌های قبلی نیز مشاهده شد که افزایش انگیزه برای بوروکرات‌های سطح خیابان در سیستم‌های غیرمتمرکز که توسط سازمان‌های غیردولتی رهبری می‌شوند، در مقایسه با سیستم‌هایی که توسط دولت‌ها یا انجمن‌های شهری رهبری می‌شوند، بارزتر است (Zarychta, Grillos & Andersson, 2020). از اینرو بعد با انگیزه بودن در ارائه خدمت به‌منزله شایستگی مهمی در بوروکرات‌های سطح خیابان مطرح می‌شود.

- همچنین در پژوهش «رهبری نظارتی در خطوط مقدم جبهه: شایستگی در سطح خیابان، تأثیر ناظر و نگرش دیوان‌سالار در سطح خیابان»، به این نتیجه رسیدند که رهبری حمایتی سرپرستان بوروکرات‌های سطح خیابان موجب تأثیر مثبت در شایستگی بوروکرات‌های سطح خیابان و افزایش رضایت مشتریان می‌گردد. همین‌طور موضوع بوروکراسی در سطح خیابان مفاهیم دیگری مانند پاسخگویی، کنترل و عملکرد بوروکراتیک را ایجاد می‌کند (Chang & Brewer, 2023). این نکته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها در مرحله به‌کارگیری (استخدام) و آموزش کارکنان، علاوه بر مهارت‌های سخت به مهارت‌های نرم تبیین‌شده در مدل شایستگی بوروکرات‌های سطح خیابان باید توجه ویژه داشته باشند و در جهت رشد و پرورش این شایستگی‌ها که رضایت شهروندان و به تبع آن افزایش اعتماد آنان به دولت و زیرمجموعه آن را افزایش خواهد داد را در نظر بگیرند.

همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش و با توجه به اینکه در این پژوهش منظور از بوروکرات‌های سطح خیابان کارکنان نیروی انتظامی، آتش‌نشان‌ها، بانک‌ها، اداره مالیات، شهرداری‌ها و سایر نهادهای دولتی بوده‌اند که در برخورد مستقیم با شهروندان قرار دارند و به شکلی خدمتی را به آنان ارائه می‌دهند. برای بهبود عملکردشان و ارتقای سطح شایستگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان به سازمان‌ها و نهادهای مربوط برای سیستم جذب، ارتقاء، آموزش و توانمندسازی این افراد پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود:

- ارائه آموزش عمیق در مورد قوانین، مقررات و سیاست‌های حاکم بر کار یکی از مواردی است که به افزایش شایستگی‌ها کمک می‌کند.
- با توسعه مهارت‌های انتقادی، بوروکرات‌های سطح خیابان را تشویق کنند تا موقعیت‌ها را به طور انتقادی تجزیه و تحلیل کنند، دیدگاه‌های متعدد را در نظر بگیرند و بر اساس شواهد و شایستگی تصمیم بگیرند.
- تمرینات نقش‌آفرینی را برای شبیه‌سازی سناریوهای زندگی واقعی سازماندهی کنند و به آن‌ها اجازه دهند تا مهارت‌های تصمیم‌گیری و مذاکره را در محیطی امن و کنترل شده تمرین کنند.
- بوروکرات‌های باتجربه سطح خیابان را به عنوان مربی با کارمندان جدیدتر در کنار هم قرار دهند تا در تصمیم‌گیری عادلانه راهنمایی و پشتیبانی کنند.
- سازمان‌ها آموزش هوش هیجانی را برای کمک به بوروکرات‌های سطح خیابان برای درک و مدیریت احساسات‌شان و همچنین همدلی با تجربیات شهروندان برگزار کنند.
- با ارائه منابع و پشتیبانی برای کارکنانی که ممکن است در معرض موقعیت‌های آسیب‌زا یا ناراحت‌کننده قرار گیرند، استراتژی‌هایی را برای جلوگیری از خستگی بوروکرات‌ها که به به بدرفتاری آنها ممکن است منجر شود، اجرا کنند.
- آموزش در مورد شایستگی فرهنگی برای کمک به بوروکرات‌های سطح خیابان برای درک و احترام به تنوع شهروندانی که به آنها خدمت می‌کنند ارائه شود تا احتمال تعصبات و برخورد کلیشه‌ای کاهش یابد.

- تکنیک‌های تنش‌زدایی را آموزش دهند تا به بوروکرات‌های سطح خیابان کمک کنند تا درگیری‌ها و بحران‌ها را به گونه‌ای مدیریت کنند که ایمنی و احترام به همه طرف‌های درگیر را در اولویت قرار دهند.
 - اهداف و اولویت‌های روشنی برای آنان تعیین شود تا آن‌ها برای دستیابی به آنها تلاش و تعهد کاری نشان دهند.
 - بوروکرات‌ها با گوش دادن فعالانه بدون وقفه یا قضاوت، بر درک نگرانی‌ها و نیازهای شهروندان تمرکز کنند.
- این پژوهش نیز مانند هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است: در این پژوهش اثر هر یک از شایستگی‌ها بر عملکرد سازمان و رضایت شهروندان مشخص نشده است. در مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد میزان همبستگی شایستگی‌های بوروکرات‌های سطح خیابان با عملکرد دستگاه‌های اجرایی مربوطه بررسی شود همچنین ارتباط شایستگی بوروکرات‌ها با متغیرهای رضایت شهروندان از ارائه خدمات و اعتماد عمومی و میزان سلامت اداری مورد مطالعه و پژوهش قرار گیرد.
- در ضمن ارزشیابی عملکرد حکومت و دولت‌ها بر اساس عملکرد اداره (Pourezzat et al., 2022) که یکی از مصادیق آن رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان است، می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

سپاسگزاری

در انجام این پژوهش از هیچ نهاد و موسسه‌ای کمک مالی دریافت نشده است.

فهرست منابع

1. Akbarnejad, M., Rasooli, A., Dashti, A., & Homayun nia, M. (2015). The approach of training moral virtues on the consolidation of society in the Holy Qur'an with an approach based on the ideas of Allameh Tabatabai. *Two quarterly educational teachings in Quran and Hadith, 1*(1), 94-108. (In Persian)
2. Alkhatib, A., & Bernstein, M. (2019). Street-Level Algorithms: A Theory at the Gaps Between Policy and Decisions. In CHI Conference on Human Factors in Computing Systems Proceedings (CHI 2019), May 4-9, 2019, Glasgow, Scotland, Retrieved from: <https://doi.org/10.1145/3290605.3300760>
3. Allah Bedashti, N., Hedayati, A. A., & Borjali-zadeh, R. (2011). Ethics of professions in religious studies. *Quarterly Journal of Medical History, 3*(8), 37-63. (In Persian)
4. Al-Sahifa, al-s (2005). Translation by Mehdi elahi ghomshei. Published in danesh hooshyar. (in persian)
5. Alvani, S. M., Ghorbanzade, V., Eslampanah, M. (2017). Prioritization of effective criteria on the prevention of administrative corruption by relying on Islamic guidelines. *Journal of Business Administration, 9*(2), 283-306. (In Persian)
6. Amedi, A. (1958). Ghorarhgekam. Translation by Ansari, Mohammad ali. Published in Mohammad Ali Ansari Qomi. (in persian)
7. Amirpour, S., Safaee-pour, M., & Abbas-pour, M. (2015). Investigating the level of satisfaction of citizens with the performance of the municipality of Handijan. *Geography and urban planning of Zagros landscape, 7*(23), 53-72. (In Persian)
8. Arabi, H. (2012). Solutions to strengthen trustworthiness in the individual and social dimension. *Two Scientific-Specialized Quarterly Journals of Islam and social sciences, 3*(5), 155-173. (In Persian)
9. Arefi, A., Mansoori, M., Tarhani, S., & Beiranvandezadeh, M. (2019). Measuring the level of citizens' satisfaction with the performance of the municipalities of Lorestan province. *Geography and human relations, 1*(3), 863- 875. (In Persian)
10. Bayani, A., Ranjbar, M., Bayani, A., & Asghar. (2012). Investigating the relationship between social problem solving ability and depression and social phobia in students. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences, 22*(94), 92-99. (In Persian)
11. Bordbar, Gh. & Shakeri, F. (2011). An Analytic Study on Competency Based Selection and Appointment of the Head of Departments in Yazd University. *Research in production and operations management, 2*(2), 28-101.

12. Brodtkin, E. Z. (2012). Reflections on street-level bureaucracy: past, present, and future. *30th anniversary expanded ed.*, New York: Russell Sage Foundation. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02657.x>
13. Buffat, A. (2015). Street-Level Bureaucracy and E-Government. *Public Management Review*, *17*(1), 149-161.
14. Carroll, D. A., & Yeo, J. (2024). What Can Reform Street-Level Bureaucrats' Unwarranted Discretionary Behaviors? Principles? Principals? Or Both?. *The American Review of Public Administration*, *54*(3), 242-254.
15. Chang, A., & Brewer, G. A. (2023). Street-Level bureaucracy in public administration: A systematic literature review. *Public management review*, *25*(11), 2191-2211.
16. Cohen, N. (2021). *Policy entrepreneurship at the street level: Understanding the effect of the individual*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
17. Cooper, C. A., Dale C., Audrey, R., & McCord, D. M. (2014). Personality and Job Satisfaction: Evidence from a Sample of Street-Level Bureaucrats. *International Journal of Public Administration*, *37*(3), 155-162.
18. Davidovitz, M., & Cohen, N. (2022). Which clients inspire or reduce the trust of street-level bureaucrats?. *Administration & Society*, *54*(8), 1516-1541.
19. Davidovitz, M., & Cohen, N. (2023). "I have learned my lesson": How clients' trust betrayals shape the future ways in which street-level bureaucrats cope with their clients. *Public Administration*, *101*(1), 335-351.
20. De Boer, N. (2020). How do citizens assess street-level bureaucrats' warmth and competence? A typology and test. *Public Administration Review*, *80*(4), 532-542.
21. de Boer, N. (2021). The (un) intended effects of street-level bureaucrats' enforcement style: Do citizens shame or obey bureaucrats?. *Public Policy and Administration*, *36*(4), 452-475.
22. Dick-Sago, C. (2020). Decentralization for improving the provision of public services in developing countries: A critical review. *Cogent Economics & Finance*, *8*(1), 1804036.
23. Ehsan, M. (2013). The selection criteria of agents in the political career of Imam Ali (peace be upon him). Retrieved from: <https://al-falah.ir/content/detail/1357>. (In Persian)
24. Esmaili, M. (2013), People are dissatisfied with the performance of some organizations, Retrieved from: <https://www.isna.ir/news/zanjan-45570> (accessed at July.30.2024). (In Persian)
25. Evans, T. (2020). Street-level bureaucrats: Discretion and compliance in policy implementation. In *Oxford research encyclopedia of politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1422>
26. Faraji Khyavi, F., Bahrami, F., Sharifi, S., & Mohammadi, M. (2016). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in teaching hospitals of Jundishapur University of Medical Sciences, Ahvaz: a short report. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, *14*(1), 795-802. (In Persian)
27. Friedline, T., Oh, S., Klemm, T., & Kugiya, J. (2020). Exclusion and marginalization in financial services: Frontline employees as street-level bureaucrats.
28. Ghaedi, M.R., & Golshani, A. (2016). Content analysis method, from quantitative to qualitative. *Quarterly of psychological methods and models*, *7*(23), 57-82.
29. Ghasemi, R., Hashemi-Petroudi, S. H., Mahbanooei, B., & Mousavi-Kiasari, Z. (2013). Relationship between Infrastructure and Technological Readiness based on Global Competitiveness Report: a Guidance for Developing Countries, 1st International. In *7th National Conference on Electronic Commerce & Economy* (pp. 19-21).
30. Ghasemi, R., Mahbanooei, B., & Beigi, R. G. (2018). The Relationship between Labor Market Efficiency and Innovation. In *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering & Management (ISIEM)*, (Nov. 27-29, 2018 Makassar, Indonesia) (pp. 142-149).
31. Golan-Nadir, N. (2024). Religion and public administration at the micro level: The lens of street-level bureaucracy theory in democracies. *Australian Journal of Public Administration*. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8500.12626>
32. Golan-Nadir, N., Cohen, N., & Rubin, A. (2022). How citizens' dissatisfaction with street-level bureaucrats' exercise of discretion leads to the alternative supply of public services: The case of Israeli marriage registrars. *International Review of Administrative Sciences*, *88*(4), 977-994.

33. Haghi, Y., & Karami Nasab, S. (2021). Investigating the level of satisfaction of citizens towards the performance of the municipality and city council (case study: Garmsi city). *Geography and human relations*, 11(3), 128- 142. (In Persian)
34. Hill, Heather. (2003). Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 13(3), 265-282.
35. Jansen, E., Javornik, J., Brummel, A., & Yerkes, M. A. (2021). Central-local tensions in the decentralization of social policies: Street-level bureaucrats and social practices in the Netherlands. *Social Policy & Administration*, 55(7), 1262-1275.
36. Karimi Haji Khademi, H., & Nasrollahi, M. (2019). intellectual and ideological characteristics of the agents of the religious government based on the verses and traditions. *Strategic studies of humanities and Islamic sciences*, 12(2), 135-148. (In Persian)
37. Keikha, N. (2015). Political ethics in Farabi's thought. *Islamic Wisdom Quarterly*, 2(5), 129-151 (In Persian)
38. Knight, B., & Paterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: an empirical investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557-580.
39. Kolibáčová, G. (2014). The relationship between competency and performance. *Acta universitatis Agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 62(6), 1315-1327.
40. Lewis, B. D., & Pattinasarany, D. (2009). Determining citizen satisfaction with local public education in Indonesia: The significance of actual service quality and governance conditions. *Growth and Change*, 40(1), 85-115.
41. Lipsky, M. (2010). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service, *30th Anniversary Expanded Edition*. Russell Sage Foundation. 30 Anv Exp. P 293.
42. Lotta, G., Pires, R., Hill, M., & Møller, M. O. (2022). Recontextualizing street-level bureaucracy in the developing world. *Public Administration and Development*, 42(1), 3-10.
43. Mahbanooei, B., & Naqipor far, V. (2014), Identification Managerial competencies in The Quran With Pattern of Behavior Moses Gods Peace be upon him, *1st International Conference of Management*, Tehran, Iran. (In Persian).
44. Mahbanooei, B., Gholipour, A., & Abooyee, A. M. (2016). A competency model for general health managers (Case: Iran medical of health and education), *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 217-241.
45. Mahbanooei, B., Hasanzadeh, H., & Jamalian, A. (2015). Iran's Labor Market Efficiency's Competitiveness in comparison with other countries in the region: as the key intangible asset. In *3rd Annual Conference on Strategic Management, Tehran, Faculty of Management, University of Tehran, Iran, Dec* (pp. 15-16).
46. Mahbanooei, B., Poorezzat, A. A., Zarei Matin, H., & Yazdani, H. R. (2019). E-Health Cods of Medical Ethics based on Virtue Approach in Hospitals. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 14, 29-36. (In Persian)
47. Mahbanooei, B., & Pourezat, A. A. (2023). Education Policy Guide for human capital: An Importance-Performance Analysis in Iran. *Journal of Educational Planning Studies*, 11(22), 1-22.
48. Majlesi, M. B. (2017). Beharolanvar. Translation by Abolhasan, Mosavi Hamedani. Published in Ganjineh. (in persian)
49. May, P. J., & Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 453-476.
50. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1-14.
51. Metanat Pur, M. T. (2011). The moral life of the Holy Prophet (PBUH). *New history*, 4(9), 107-120. (In Persian)
52. Mikkelsen, K. S., Madsen, J. K., & Baekgaard, M. (2024). Is stress among street-level bureaucrats associated with experiences of administrative burden among clients? A multilevel study of the Danish unemployment sector. *Public Administration Review*, 84(2), 248-260.
53. Mohaghar, A., Mahbanooei, B., Behnam, M., & Khavari, Z. (2018). Analyzing OECD's Labor Market Efficiency in 2018. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 341-353.

54. Mukand, R. (2020). Role of Street-Level Bureaucrats in Mgnregs Implementation: Jharkhand. In *New Dimensions in Federal Discourse in India* (pp. 186-209). Routledge India.
55. Nahadi, H. Siahkali Moradi, J. Hoseini, S.M. (2020). Investigating the causes of organizational rage in street-level bureaucrats. (Case study: Rural Cooperative organization of Qom province). *Interdisciplinary Scientific Quarterly of Strategic Knowledge*, 38(10), 359-382. (In Persian)
56. Nasr Esfehiani, Gh., Etebarian. A., & Sharifi, S. (2022). Designing a Competency model of street-level bureaucrats in the implementation of policies. (Case of study: General Directorate of Economic Affairs and Finance of Isfahan province). *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(12). 2396-2405. (In Persian)
57. Niknam, M. (2021), Is the performance of the police satisfactory?, Retrieved from: <https://www.irna.ir/news/84192203> (accessed at: June.03.2024). (In Persian)
58. Nothdurfter, U., & Hermans, K. (2018). Meeting (or not) at the street level? A literature review on street-level research in public management, social policy and social work. *International Journal of Social Welfare*, 27(3), 294-304.
59. O'Brien, N. (2023). *Politics and Administrative Justice: Postliberalism, Street-Level Bureaucracy and the Reawakening of Democratic Citizenship*. Policy Press.
60. Parchami, D., & Ghavidel, Z. (2020). Job capital and commitment to work Study sample: Tehran government offices. *Social Development and Welfare Planning*, 11(41), 1-22 (In Persian)
61. Peeters, R., & Campos, S. A. (2023). Street-level bureaucracy in weak state institutions: a systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 977-995.
62. Petrovsky, N., Xin, G., & Yu, J. (2023). Job satisfaction and citizen satisfaction with street-level bureaucrats: Is there a satisfaction mirror?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 279-295.
63. Piore, M. J. (2011). Beyond Markets: Sociology, street-level bureaucracy, and the management of the public sector. *Regulation & Governance*, 5(1), 145-164.
64. Poorezzat, A. A., Zarei Matin, H., & Yazdani, H. R., Mahbanooei, B., (2020), Designing of the Virtue-based Organizational Ethics in the Hospital, *Faslnamah-i akhlaq-i pizishki* 13 (44), 1-13. (In Persian)
65. Pourezat, A., Mahbanooei, B., Ghasemi, R., & Rafiei, S. (2022). Governance Performance Evaluation System (GPES). University of Tehran Press, Iran: Tehran. (In Persian)
66. Profiroiu, A. G., & Hurdubei, R. (2018). Universality of behavioral competency models. *Economics, Management and Financial Markets*, 13(3), 113-119.
67. Proudfoot, J., & McCann, E. J. (2008). At street level: Bureaucratic practice in the management of urban neighborhood change. *Urban Geography*, 29(4), 348-370.
68. Ramírez, V., & Ramírez, V. (2021). Street-Level Bureaucrats: From Obedience to Participation. *Relational Well-Being in Policy Implementation in Mexico: The Oportunidades-Prospera Conditional Cash Transfer*, 129-156.
69. Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(5), 427-452.
70. Rangriz, H. (2020). Governments' Accountability Discourse in the Administrative System Using Critical Discourse Analysis. *Iranian Journal of Public Policy*, 6(1), 200-220 (In Persian)
71. Rangriz, H. (2021). Examining the accountability discourse of governments in Iran's administrative system using critical discourse analysis. *Public policy*, 6(1), 200-220. (In Persian)
72. Rastegar, A. A., Mahbanooei, B., & Ghasemi, R. (2012, May). Canonical correlation analysis between technological readiness and labor market efficiency: A secondary analysis of countries global competitiveness in 2011–2012. In *13th International Conference on Econometrics, Operations Research and Statistics (ICEOS-2012)* (pp. 24-26).
73. Razavi, S. M., Ghasemi, R., & Mahbanooei, B. (2015). Prioritizing the Middle East Countries based on Goods Market Efficiency'Indicators. In *International Research Conference on Business, Economics and Social Sciences, IRC-2015, Istanbul, Turkey. 27th to 28th February*.

74. Rokni yazdi, M. M., & Rokni Yazdi, F. (2006). Patience, persistence in the face of difficulties. *Mishkat Journal*, 25(2), 57-76 (In Persian)
75. Schierenbeck, I., Spehar, A., & Naseef, T. (2023). Newly arrived migrants meet street-level bureaucrats in Jordan, Sweden, and Turkey: Client perceptions of satisfaction–dissatisfaction and response strategies. *Migration Studies*, 11(4), 523-543.
76. Seyed Javadin, S. R., Mahbanooei, B., & Ghasemi, R. (2016). A Cause-Effect Diagram for Prophet Moses' Managerial Competencies by Using Grey DEMATEL. *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 4(10), 207-226. (In Persian)
77. Shamsaee, M., & Hoseini Azad, S. A. (2021). The role of transparency in the interpretation of the condition of fair and just treatment in international investment law. *Quarterly Journal of Public Law Studies*, 51(2), 797-817. (In Persian)
78. Sharif razi, M. Nahjolbalaghe. E. (2000). Translation by mohammad dashti. Published in mashhoer. (In Persian)
79. Sheidaeian, Z. Abdollahy, A. (2019). Study of Hierarchical Relationship Model between the prosecution service and the police in the Criminal Process. *Criminal Law Research Quarterly*, 8(29), 135-170. (In Persian)
80. Shojaee, M. S. (2021). Method of qualitative content analysis of religious texts: theoretical foundations and implementation steps. *Biquarterly Journal of Islamic Education*, 14(27), 41-73. (In Persian).
81. Shojaei, A. A., Mahbanooei, B., Farahani, A., & Pourezzat, A. A. (2023). Organizational Ethics Indicators in Iranian Hospital: An Importance-Performance Analysis. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 28(5), 593-603.
82. Siahkali Moradi, J., Tahmasebi, R., & Hamidizade, A. (2019). Understanding the role played by street-level bureaucrats in the interpretation and implementation of public policies: a study of selected traffic laws of Iran. *Public Policy Quarterly*. 5(2), 119-142. (In Persian)
83. Smith, S. R. (2012). Street-level bureaucracy and public policy. *Handbook of public administration*, 431-446.
84. Sobhaninia, M. (2014). Quran is the book of ethics. Dar al-Hadith Publications. Qom, Iran. (In Persian)
85. Supriyanto, A., Wiyono, B. B., & Burhanuddin, B. (2021). Effects of service quality and customer satisfaction on loyalty of bank customers. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1937847.
86. Tabatabaee, M. H. (2023). Tafsir al-Mizan. Translation by Seyed Mohammad Bagher Mosavi. Published in Darlfekr. (in persian)
87. Tavakkoli, A., & Mahbanooei, B. (2014). Studying the Ranking of Regional Countries Competitiveness Based on Public and Private Institutions' Indicators and Providing Some Strategies for Enhancing the Position of Islamic Republic of Iran, *Journal of Iran's Economic Essays*, 10(20), 135-162. (In Persian)
88. Tavusi Simkani, R. Mazareei, M. Talebi, E. (2018). Content analysis of the sixth grade experimental science book based on the Merrill model in the academic year 2017-2018. *Research Journal in Basic Science Education*, 5(16), 25-41 (In Persian)
89. Tehran University of Medical Science (TUMS) (2024), Honoring clients in the administrative system, Retrieved from: <https://bazresi.tums.ac.ir/>
90. Thomann, E., & Lieberherr, E. (2023). 25. Bringing street-level bureaucrats' behaviour into policy evaluation. *Handbook of Public Policy Evaluation*, 391.
91. Toosi, M. H. (1985). Taheeb Al-Ahkam in Shahr al-Maqnaa by Sheikh Mufid Radwanullah alaihi. Publication: Tehran: Dar al-Kutub al-Islamiyeh. (In Persian)
92. Tu, W., Hsieh, C. W., Chen, C. A., & Wen, B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, 53(2), 256-280.
93. Vahidi, M.R. (2023), The bureaucracy of the administrations is the biggest cause of citizens' dissatisfaction in Kerman, Retrieved from: <https://www.irna.ir/news/85149992/> (accessed at Jul.01.2024). (In Persian)

94. Wahyudi, M. (2022). *The role of street-level bureaucrats in citizen participation: analysing the impact of the public comment mechanism on Indonesia's supreme audit institution* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).
95. Zarychta, A., Benedum, M. E., Sanchez, E., & Andersson, K. P. (2024). Decentralization and corruption in public service delivery: Local institutional arrangements that can help reduce governance risks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 238-254.
96. Zarychta, A., Grillos, T., & Andersson, K. P. (2020). Public sector governance reform and the motivation of street-level bureaucrats in developing countries. *Public Administration Review*, 80(1), 75-91.