



## Exploring the Themes of Citizen Relationship Management According to Nahj-Al-Balagheh

**Seyed Rouhollah Ghorashi\***

Assistant Professor, Management Department, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

**Seyed Mostafa Javadi**

Assistant Professor, Management Department, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Received: 29/09/2023

Accepted: 01/03/2024

### Abstract:

Citizen relationship management is one of the important issues that can have a significant impact on increasing citizens' satisfaction. Although the existing studies about citizen relationship management have introduced some dimensions and components, but there are few Islamic researches in this area. The studies analyzed this issue from a religious perspective do not have the necessary quality in terms of methodology. Therefore, this study has tried to explain some themes to researchers and statesmen based on a specific methodology (Thematic analysis method) regarding the teachings in the noble book of Nahj-Al-Balagheh, which is a rich source in the field of management issues. The presented themes for citizen relationship management have four organizing themes: behavioral relationship, verbal relationship, mental relationship, and relationship evaluation. Moreover, 21 basic themes have been introduced for this concept.

**Keywords:** Citizen Relationship Management, Thematic Analysis, Nahj al-Balagheh, Islamic Management.

---

Corresponding Author, Email: Ghorashi@pnu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2024.387583.1561

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

# واکاوی مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان براساس آموزه‌های نهج البلاغه

سید روح اله قرشی \*

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

سید مصطفی جوادی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۱

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۷



**چکیده:** مدیریت ارتباط با شهروندان از موضوعات مهمی است که می‌تواند تأثیر به‌سزایی در افزایش رضایت شهروندان از حکومت‌ها داشته باشد. اگرچه پژوهش‌های موجود در رابطه با مدیریت ارتباط با شهروندان، ابعاد و مؤلفه‌هایی را برای آن معرفی نموده‌اند، اما جای خالی پژوهش‌های اسلامی در این حوزه به‌شدت احساس می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی این موضوع را از زاویه معرفت‌دینی واکاوی نموده‌اند که آن‌ها نیز از لحاظ روش‌شناسی دارای ضعف هستند. لذا این پژوهش تلاش کرده بر اساس آموزه‌های کتاب شریف نهج البلاغه که منبعی غنی در حوزه مباحث مدیریتی است، مضامین مرتبط با آن را مبتنی بر یک روش‌شناسی مشخص (روش تحلیل مضمون)، به پژوهشگران و دولتمردان معرفی کند. مضامین ارائه شده برای مدیریت ارتباط با شهروندان، دارای چهار مضمون سازمان‌دهنده ارتباط رفتاری، ارتباط گفتاری، ارتباط ذهنی و ارزیابی ارتباط است. همچنین در مجموع ۲۱ مضمون پایه برای این مفهوم معرفی شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ارتباط با شهروندان، تحلیل مضمون، نهج البلاغه، مدیریت اسلامی.

\* نویسنده مسئول: Ghorashi@pnu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2024.387583.1561

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

## مقدمه

برای ریشه‌یابی موضوع مدیریت ارتباط با مشتریان باید به اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی بازگشت کرد. در آن زمان رابرت دنهارت، شبه پارادایم جدیدی تحت عنوان خدمات عمومی نوین را در مباحث مدیریت دولتی مطرح کرد. این شبه پارادایم بر مبنای شهروندی دموکراتیک، انسان‌گرایی<sup>۱</sup> سازمانی، نظریه‌گفتمان و جامعه مدنی قرار داشته و منافع عمومی را در کانون توجه قرار می‌دهد (وارث، ۱۳۸۰: ۷۳). در واقع بحث مدیریت ارتباط با شهروندان از تلفیق شبه پارادایم خدمات عمومی نوین با مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خصوصی نشئت گرفته است.

همچنین ذکر این نکته مهم است که مدیریت ارتباط با شهروندان در شبکه‌ای از مفاهیم مشابه قرار دارد که هر یک، نگاهی خاص به این موضوع داشته‌اند. به‌عنوان مثال در «بعد مدیریتی»، موضوعاتی چون کارایی، اثربخشی و خطمشی‌های ارتباطی؛ در «بعد حقوقی»، توجه به حقوق شهروندان در حوزه‌های مختلف و همچنین توجه به حقوق اқشار خاص؛ در «بعد سیاسی»، مفاهیمی چون شفافیت و پاسخگویی حکومت به افکار عمومی؛ در «بعد فناوری اطلاعات» و در سطح خرد، موضوع شفافیت و همچنین جمع‌آوری و ثبت داده‌های مردم‌نهاد و تبدیل آن‌ها به اطلاعات مورد نیاز دولتمردان، و در سطح کلان موضوعاتی چون دولت الکترونیک و شهر هوشمند؛ در «بعد اجتماعی و فرهنگی»، موضوعاتی مانند مشارکت شهروندی، رضایت مردم و ارزش‌های اجتماعی؛ و در «بعد بازاریابی اجتماعی» نیز موضوعاتی مانند شهروندمداری، توجه به نیازهای شهروندان و حل‌وفصل آسیب‌های اجتماعی مطرح می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که مدیریت ارتباط با شهروندان را می‌توان از زوایای مختلفی مورد بررسی و تجزیه‌وتحلیل قرار داد. اهمیت موضوع مدیریت ارتباط با شهروندان آن‌جا روشن می‌شود که بدانیم این مفهوم نو می‌تواند منجر به افزایش مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها شود، صدای شهروندان باشد و حس تعلق به حکومت‌ها را افزایش دهد (مغرب و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۳).

حکومت اسلامی همان‌طور که در تشکیل، نیازمند بیعت آحاد مردم است، در استمرار و ادامه نیز به همراهی و پشتیبانی ملت نیازمند است و در سایه ارتباط متقابل و مطلوب مردم و زمامدار و همراهی مردم می‌تواند حکومت را در برابر دشمنان داخلی و خارجی مصونیت بخشد (مروتی و رضایی، ۱۳۹۲: ۲۷). اگرچه در پژوهش‌های مدیریتی غربی تلاش شده شاخص‌هایی برای مطلوبیت ارتباط متقابل مردم و دولت ارائه شود، اما در یک حکومت دینی می‌بایست براساس منابع غنی

اسلامی رویکردی مطلوب برای ارتباط مردم با حاکمان ارائه شود. از آن جا که امام علی (علیه السلام) موفق به تشکیل حکومت شدند و نظریات مدیریتی ایشان به صورت جامعی ثبت و ضبط شده است، این نظریات می تواند به عنوان یک مبنای متقن دینی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. حکومت امام علی (علیه السلام) حکومتی کوتاه بود، اما آن چه که در راه ورسم حکومتی امام در این دوران کوتاه چهره گشود و همه تاریخ را به نور خود روشن کرد عبارتند از حق گرایی، انسان دوستی، عدالت خواهی و ظلم ستیزی، نفی سلطه گری، آزادی خواهی، حقوق مداری، مشارکت پذیری، ساده زیستی و مردم داری (خان محمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۷).

این پژوهش تلاش کرده با بررسی کتاب شریف نهج البلاغه، مضامینی را برای ارتباط مردم و حکومت و یا مدیریت ارتباط با شهروندان استخراج کند. اگرچه استفاده از عقل تجربی و عقل نظری در مباحث علمی و عملی مورد تأکید است، اما نباید این موضوع موجب غفلت پژوهشگران از منابع وحیانی شود. زیرا وحی به عنوان یک منبع علمی برتر و دقیق تر همیشه می تواند کوتاه ترین مسیر حل مسائل را به بشر بیاموزد. مدل ارتباط حکومت با شهروندان همیشه به عنوان یک مسئله اساسی در مباحث مدیریت دولتی مطرح بوده و اندیشمندان مختلف برای آن اباعادی را بیان کرده اند. در کنار این اندیشه های مبتنی بر تجربه، بررسی و مطالعه حکومت های الهی نیز می تواند برخی از ابعاد ناشناخته این موضوع را برای اندیشمندان روشن کند. لذا این پژوهش به دنبال آن است که دیدگاه های امام علی (ع) را که در میان ائمه اطهار (علیهم السلام) موفق به تشکیل حکومت شدند به عنوان مبنایی برای تبیین مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان مطرح کند. همان گونه که قبلاً توضیح داده شد اگرچه پژوهش هایی در این حوزه صورت گرفته است، اما روشمند نبودن آنها امکان اظهار نظر درباره دقت و جامعیت نتایج این مطالعات را با مشکل مواجه می کند. بنابراین اهمیت دارد که یک بار این موضوع با روشی مشخص و قابل فهم برای مدیران دولتی و پژوهشگران این حوزه بررسی شده و نتایج آن تبیین گردد.

سؤالی که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آن است به شرح ذیل است:

- مدیریت ارتباط با شهروندان از دیدگاه امام علی (علیه السلام) دارای چه مضامینی است؟

## ادبیات نظری پژوهش

### شهروند

رومیان قدیم به دو دسته تقسیم می‌شدند: ۱. شهروندان، یعنی رومیان اصیل که از حقوق و امتیازهای بیشتری برخوردار بودند؛ و ۲. رعایا، یعنی اقوام و ملل دیگری که زیر سلطه حکومت رومیان بودند (رضایی‌پور، ۱۳۸۵، ص ۱۱). یونانیان قدیم نیز به دو درجه تقسیم می‌شدند: شهروندان درجه یک، که ساکنان اصلی یونان بودند؛ و درجه دو، که بردگان و غیر یونانیان بودند.

در فرهنگ‌های معین و عمید، واژه شهروند تعریف نشده است. این واژه در فرهنگ دهخدا، این‌گونه تعریف شده است: «اهل یک شهر یا یک کشور». همچنین آمده است که «وند» موجود در این واژه در گذشته «بند» و در واقع، این واژه «شهریند» بوده است، به معنای کسی که به شهری بند است. بر اثر گذشت زمان، این بند به «وند» تبدیل شده است. «ی» موجود در شهروندی یعنی هر چیز مربوط به شهروند (انوری، ۱۳۹۹: ۷۶۸). در فرهنگ معاصر گفته شده است، شهروند کسی است که اهل شهر یا کشوری باشد و از حقوق متعلق به آن برخوردار شود (صدری افشار و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۲۱۱). در یکی از فرهنگ‌های علوم سیاسی، شهروند چنین تعریف شده است: «کسی که از حقوق مدنی یا امتیازات مندرج در قانون اساسی یک کشور برخوردار است. واژه «Citizen»، که ریشه رومی دارد، در فارسی به شهروند، تبعه، همشهری، هم‌وطن، شهرتاش و انسان عضو اجتماع معنی شده است (آقابخشی و افشاری‌راد، ۱۳۸۷: ۶۲).

قاعداً نگاه معصومین (علیهم‌السلام) به مردم فارغ از هرگونه تبعیض و دسته‌بندی‌های طبقاتی بوده است؛ بنابراین آن‌چه که از معنای شهروند در تفکرات رومیان و یونانیان قدیم بیان شد نه تنها با دیدگاه دین مبین اسلام شباهتی ندارد، بلکه در تعارض مستقیم است. پس در این مقاله وقتی درباره شهروندان سخنی به میان می‌آید ناظر به تعاریفی است که از فرهنگ لغات مختلف مطرح شد.

اما برای درک بهتر نگاه امام علی (علیه‌السلام) به مردم لازم است نگاه اندیشمندان غربی و ایرانی به رابطه مردم و حکومت مورد بررسی قرار گیرد. در اینجا دیدگاه ۶ اندیشمند غربی و ۶ اندیشمند ایرانی درباره‌ی رابطه میان مردم و حکومت مطرح می‌شود:

الف) دیدگاه اندیشمندان غربی  
مارک لئوپولد بنیامین بلوخ (۱۹۶۸)، نویسنده فرانسوی در کتاب خود با عنوان جامعه فئودالی، تصویری از یک رابطه /ریاب-رعیتی را بین مردم و حکومت به تصویر می‌کشد. این نگاه، حکومت را دارای اختیار و اقتدار کامل قلمداد می‌کند. تصمیمات اساسی از سوی حکومت اخذ می‌شود و مردم هیچ اختیار و نقشی ندارند. نیسکانن (۱۹۷۵)، رابطه عاملیت را مطرح می‌کند. براساس این نظریه، مدیران دولتی به دنبال بیشینه کردن منافع خود هستند و مردم را نادیده می‌گیرند. گور (۱۹۹۳)، معتقد به رابطه مشتری/مدارانه است، بنابراین دولتمردان باید خدماتی شایسته و مبتنی بر

عقلانیت به مردم ارائه دهند. شچتر (۱۹۹۵)، بیان می‌کند مردم به‌عنوان صاحبان اصلی کشور بر دولتمردان نظارت دارند، لذا دولت می‌بایست خواسته‌های مردم را تحقق بخشد. وی این رابطه را نوعی حاکمیت عمومی می‌داند. گرین لیف (۱۹۹۷)، رابطه خادمیت را مطرح کرده است. در این دیدگاه، مدیران دولتی خادم مردم هستند و منافع آن‌ها را بر منافع شخصی خود ترجیح می‌دهند. لیندیک و اسنور (۲۰۰۱)، مردم را به دو دسته خودی و غیرخودی تقسیم می‌کنند. براین اساس، خودی‌ها از امتیازات خاصی برخوردار خواهند بود، اما با غیرخودی‌ها در چارچوب قوانین سخت‌گیرانه برخورد خواهد شد (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۱-۳۰).

ب) دیدگاه اندیشمندان ایرانی

حجاریان (۱۳۷۹)، رابطه عبد و ولی را مطرح نموده است. در این دیدگاه، رابطه خداوند و انسان به رابطه برده و مولی در کشورداری تعبیم داده شده است. قاضی (۱۳۸۳)، به رابطه هدایتی اشاره دارد. براین اساس، حاکمیت از آن خداوند متعال است و از طریق مردم اعمال می‌شود. در حکومت‌های الهی نه تنها به نیازهای مادی توجه می‌شود، بلکه اصلاح اعتقادی و اخلاقی نیز مدنظر قرار می‌گیرد. سروش (۱۳۸۵)، رابطه مردم و حکومت را شبیه رابطه مرید و مراد می‌داند. در این نوع رابطه، مردم بدون چون و چرا از حکومت تبعیت می‌کنند. دلیر (۱۳۸۸)، معتقد به نوعی رابطه وکالت بین مردم و حکومت است. از دیدگاه وی، مبنای مشروعیت حکومت، عقد وکالتی است که میان مردم و حاکمان منعقد شده و هرگاه ضرورت یابد مردم می‌توانند حاکمان را عزل کنند. فیرحی (۱۳۹۰)، به نقل از محقق نائینی، نوعی ارتباط موقوفه‌ای را میان مردم و حاکمیت مطرح می‌کند. در این نوع ارتباط، دولت به‌عنوان «ناظر وقف» و مردم به‌عنوان «موقوف‌علیه» مطرح می‌شوند. گواهی و ثقفی (۱۹۹۵)، معتقدند مردم یک سرزمین که نسبت به کشور خود مالکیت مشاعی دارند، حق تسلط بر اموال را دارا هستند، اما مشاع بودن آن ایجاب می‌کند که گروهی را از میان خود به‌عنوان مباشر برای اداره کشور انتخاب کنند. لذا رابطه مردم و حکومت نوعی رابطه مباشرتی است (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۱).

اگر بخواهیم مجموع دیدگاه‌های فوق را دسته‌بندی کنیم می‌توان آن‌ها را به‌صورت زیر نشان داد:

- ۱- دیدگاه‌هایی که تأکید بر حقوق حکومت دارند و حقوق مردم را نادیده می‌گیرند، مانند: رابطه ارباب-رعیتی، رابطه عاملیت، رابطه عبد و ولی و رابطه مرید و مراد.
- ۲- دیدگاه‌هایی که تأکید بر حقوق مردم و یا گروه‌های خاص دارند و حقوق حکومت را نادیده می‌گیرند، مانند: رابطه مشتری‌مدارانه، حاکمیت عمومی، خادمیت، خودی و غیر خودی، رابطه هدایتی، رابطه وکالت، رابطه موقوفه‌ای و رابطه مباشرتی.

توجه به واژه‌های به‌کاررفته در نهج‌البلاغه می‌تواند بیانگر نوع نگاه امام علی (علیه‌السلام) به مردم باشد. حضرت در نهج‌البلاغه به‌جای استفاده از واژه «الناس» از واژه «رعیت» که نزدیک‌ترین مفهوم به واژه امروزی شهروندی است، استفاده می‌کند، به‌دلیل آن که واژه «الناس» اشاره به عموم مردم بدون توجه به حقوق آن‌ها دارد، در حالی که «رعیت» یعنی جمعی که رعایت و مراقبت و توجه به حقوق آنان بر عهده حاکم است (خان‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۹).

اما باید توجه کرد که از دیدگاه امام علی (علیه‌السلام) رابطه مردم و حکومت یک رابطه دوسویه است. مطابق با خطبه ۲۱۶ نهج‌البلاغه، مردم و حکومت نسبت به یکدیگر دارای حقوق و تکالیفی هستند. دلشاد تهرانی (۱۳۸۲)، معتقد است همه تلاش امام در این جهت بود که این رابطه دوطرفه براساس حقوق متقابل به‌خوبی و به‌درستی تبیین شود. بنابراین درک این نگاه دوسویه می‌تواند در شناسایی مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان، راهگشا و مؤثر باشد.

### مدیریت ارتباط با شهروندان

ارتباط، شالوده ضروری هرگونه کنش متقابل اجتماعی است که با آن، ابعاد گوناگون حیات جمعی قوام می‌یابد. از این‌رو، هر حکومتی برای برقراری تعامل بین سه عنصر سازنده هر ساختار سیاسی یعنی قانون، مقامات و مردم، نیازمند و موظف به تهیه و تنظیم اصول و هنجارهایی برای راهبری رفتارهای ارتباطی است (جبارلوی شبستری و افخمی، ۱۳۸۹: ۴۴).

شهروند انتظار دارد به‌آسانی با سازمان ارتباط برقرار کند و کار خود را به آن ارجاع دهد و در زمان مقتضی، پاسخ شایسته دریافت کند (بارنت و ماهونی، ۲۰۱۱). سازمان‌های دولتی برای موفقیت در آینده باید از نیازهای شهروندان درک بیشتری داشته باشند؛ چون در بخش دولتی این انتظار فزاینده وجود دارد که چنان‌چه از بودجه کاسته شود، باید خدمات‌رسانی به مردم و شهروندان بهبود و افزایش یابد (عنایتی و مجیدی، ۱۳۸۷). بنابراین، اهمیت ارتباط با شهروند بسیار مهم‌تر از هر چیز دیگری خواهد شد. افزایش جمعیت، پیچیدگی و تنوع خدمات دولتی و رویکرد به ارائه خدمات شایسته به شهروندان، در دنیای امروز پدیده بایسته‌ای است که به تأمل نیاز دارد (چاتفیلد، ۲۰۰۹). اهمیت ارتباط با شهروند سازمانی بر کسی پوشیده نیست. به‌کارگیری سیستم مدیریت ارتباط با شهروند، اثربخشی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (کینگ، ۲۰۰۷). مشتری‌مداری فقط به سازمان‌های خصوصی و بازرگانی اختصاص ندارد، بلکه شهروندمحوری، در سازمان‌های دولتی نیز اهمیت و جایگاه ویژه‌ای دارد.

مدیریت ارتباط با شهروندان، فرایندی است برای گردآوری و یکپارچه‌سازی اطلاعات در پایگاه داده برای بهره‌برداری مؤثر و هدفمند از آن‌ها که امکان طبقه‌بندی آن‌ها را براساس

راهبردها و معیارهای سازمان را فراهم می‌کند. شهروندان به مثابه افرادی که از خدمات اداره‌ها و سازمان‌های دولتی استفاده می‌کنند، در رأس این هرم قرار می‌گیرند. یکی از علایق اصلی هر دولت، بهبود ارتباط با نهادهای جدید است. از این رو برخی معتقدند که سیستم مدیریت ارتباط با شهروند با ارتقای مشارکت شهروندان، به‌طور بالقوه سبب تقویت کارکردهای پاسخگویی و شفافیت می‌شود. مدیریت ارتباط با شهروند، نظریه نیست، بلکه مفهومی مدیریتی است که به‌منظور حفظ و تقویت ارتباط با شهروندان ایجاد شده است (سلیمی فرد و همکاران، ۱۳۹۴).

هدف مدیریت ارتباط با شهروند، برقراری رابطه پایدار با مردم، بهبود مشارکت، پاسخگویی، کاهش بوروکراسی و کاغذبازی، ارائه خدمات با ارزش به آن‌ها، افزایش سرعت خدمت‌رسانی و پاسداشت ارباب رجوع است (عنایتی و مجیدی، ۱۳۸۷). سازمان‌های دولتی باید روش‌هایی برای بهبود کارایی و اثربخشی ارائه خدمات پیدا کنند. آن‌ها باید به‌گونه‌ای خدمات خود را ارائه دهند که بتوانند نیازهای متنوع شهروندان را برآورده کنند. ازجمله مزیت‌های پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با شهروند؛ کاهش هزینه تحویل خدمات، بهبود ارائه خدمات به ارباب رجوع و افزایش کارایی است. در واقع، مدیریت ارتباط با شهروند، اصلی مهم‌تر از ارائه خدمات متنوع و در نتیجه دستیابی به رضایت بیشتر شهروندان ندارد. آنچه مهم است، شناخت نیازها و خواسته‌های شهروند و ارتباط با او براساس مدیریت ارتباط با مشتری است (سلیمی فرد و همکاران، ۱۳۹۴).

### پیشینه پژوهش

اگرچه مقالات متعددی در مورد مدیریت ارتباط با شهروندان وجود دارد، اما به‌جز سه مورد ذیل، پژوهش دیگری که این موضوع را براساس اندیشه‌های امام علی (علیه‌السلام) تبیین نماید یافت نشد.

جبارلوی شبستری و افخمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «رهنمودهای حاصل از عهدنامه مالک‌اشتر برای تنظیم خط‌مشی ارتباطی حکومت‌ها با شهروندان» به ۵ رهیافت «توجه و احترام یکسان به تمامی شهروندان»، «مشخص کردن گروه‌های اجتماعی که شهروندان به آن‌ها تعلق دارند و فراهم‌سازی امکان تعامل بین حکومت و گروه‌های مختلف جامعه»، «فراهم نمودن فرصت‌هایی برای برقراری ارتباط مستقیم، مباحثه و گفتگوی عموم شهروندان با بالاترین مقامات حکومتی»، «فراهم کردن زمینه‌هایی برای دسترسی گروه‌های اجتماعی ضعیف‌تر به مراکز قدرت و نیز انتقال نیازهای آنان به حکومت، بدون آن‌که این طبقه از شهروندان در بیان تقاضاها و انتظارات خود پیش‌قدم باشند» و «فراهم کردن فرصت‌های متنوع ارتباطی برای بیان انتقادات و ارائه نظرات شهروندان و یا گروه‌های اجتماعی به مقامات حکومتی» اشاره کرده‌اند.



مروتی و رضایی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «شاخص‌های ارتباط مطلوب مردم با زمامدار در نهج‌البلاغه» به ۱۰ شاخص «حق‌گویی، حق‌گرایی و حق‌پایی»، «مدارا، نرمی و دوری از تحمل»، «تأمین رفاه عمومی و دوری از طبقه‌گرایی»، «عدالت‌محوری و ظلم‌ستیزی»، «همدلی، آرامش و امنیت»، «دوری از تملق، غلو و تخلف»، «گسترش نصیحت‌گویی و انتقادمحوری»، «پاسداری از کرامت انسانی و حرمت افکار عمومی»، «آزادی بیان و حق انتخاب‌گری»، و «محبت و مهرورزی» اشاره کرده‌اند. البته هیچ‌گونه طبقه‌بندی بر روی این شاخص‌ها صورت نگرفته است. رحمتی و رحمتی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان تحقق ابعاد مدیریت ارتباط با ارباب رجوع بر اساس اندیشه‌های مدیریتی حضرت علی (ع)» با ملاک قرار دادن نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، پنج مفهوم را معرفی کرده‌اند: عدالت، پیگیری، مدارا، صبر و حسن خلق.

مقایسه پژوهش‌های فوق‌بیانگر آن است که استخراج شاخص‌ها یا مضامین مرتبط با مدیریت ارتباط با شهروندان مبنای مشترکی نداشته و لذا تعداد موارد معرفی شده در مورد دوم دو برابر موارد اول و سوم است. بنابراین وجود روشی مشخص برای شناسایی این مضامین می‌تواند نگاه بهتر و دقیق‌تری را به پژوهشگران منتقل کند.

همان‌گونه که بیان شد مقالات متعددی در حوزه مدیریت ارتباط با شهروندان تألیف شده است که در اینجا به خلاصه برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

نرگسیان و آیت‌الله‌زاده شیرازی (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت ارتباط با شهروند: مطالعه رابطه آن با مشارکت، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت» به دنبال شناسایی تأثیر مدیریت ارتباط با شهروند بر افزایش مشارکت عمومی، پاسخ‌گویی عمومی و همچنین شفافیت سازمان‌های دولتی در منطقه ۳ شهر تهران بوده است. روش پژوهش مورد استفاده نویسندگان، توصیفی - همبستگی و به‌طور مشخص، مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین این چهار متغیر، رابطه معناداری وجود داشته و مشارکت عمومی، نقش میانجی را ایفا می‌کند. مالمیر و همکاران (۱۳۹۳)، در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت ارتباط با شهروند و حکمرانی مطلوب» بر به‌کارگیری ابزارهای دولت الکترونیک در ارتباط با شهروندان تأکید دارند. نویسندگان معتقدند در مدیریت ارتباط با شهروند، هدف اصلی، شناخت نیازها و خواسته‌های شهروندان و تلاش در راستای بهبود ارائه خدمات و افزایش سطح رضایتمندی آنان است. ابزارهای دولت الکترونیکی به سازمان‌ها یاری می‌رساند تا به جای ارتباط سنتی و سلسله‌مراتبی، ارتباطی پویا، رضایت‌بخش و توأم با تعامل کارساز با شهروندان، نه فقط به‌عنوان خدمات‌گیرنده، بلکه به‌عنوان عناصر تصمیم‌سازمان برقرار کنند. سازمان‌ها این امر را با به‌کارگیری فناوری نوین اطلاعاتی و ارتباطی، از طریق

تلفن، اینترنت، پیامک، رایانه، دورنگار، نامه و مراجعه حضوری به شکلی مدیریت می‌کنند که ضمن افزایش رضایت شهروندان، خدمت‌رسانی به آنان، ساده‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر انجام شود.

حوائجی و البدوی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین عملکرد اجرایی دولت و مدیریت ارتباط با شهروند»، برای استفاده از نظرات شهروندان در بهبود عملکرد اجرایی دولت‌ها و نیز توسعه ارتباط مستقیم شهروندان و مدیران ارشد دولتی، مدلی را پیشنهاد داده‌اند. این پژوهش، بر پایه مدل مفهومی طراحی شده، اصلاح آن، و نیز پاسخ‌های ۴۵۱ پرسش‌نامه جمع‌آوری شده از مناطق ۹ گانه آمایش سرزمین ایران، انجام گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هم‌سویی راهبردهای دولت با نیازهای شهروندان، برقراری ارتباط یکپارچه، بدون لایه و هماهنگی بین شهروند و مدیران ارشد دولتی، و یکپارچه کردن پیشنهادهای و انتقادهای شهروندان، زمینه‌ساز استفاده از نظرات شهروندان در بهبود عملکرد اجرایی دولت است.

سلیمی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مدیریت ارتباط با شهروندان در سازمان‌های دولتی» بر بخش‌بندی شهروندان برای خدمت‌رسانی بهتر تأکید دارند. در این مقاله عنوان شده است که با بررسی پژوهش‌های پیشین، چهار دسته عامل روان‌شناختی، جمعیت‌شناختی، رفتاری و موقعیتی برای بخش‌بندی شهروندان شناسایی شد. با به‌کارگیری روش تحلیل سلسله‌مراتبی، وزن هر یک از این عوامل محاسبه شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد معیارهای موقعیتی در رتبه نخست قرار دارد و رتبه‌های بعدی به ترتیب به عامل رفتاری، روان‌شناختی و جمعیت‌شناختی اختصاص یافته است.

مغرب و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «پدیدارنگاری مدیریت ارتباط با شهروند» به دنبال دریافت برداشت‌های مدیران دولتی از مفهوم مدیریت ارتباط با شهروند در سازمان‌های دولتی بوده‌اند. این پژوهش کیفی برای پاسخ به پرسش پژوهش از راهبرد پدیدارنگاری بهره گرفته است. جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند و با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از یازده مدیر سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. براساس قواعد پدیدارنگاری، یافته‌های پژوهش در سه مفهوم اصلی با عناوین الف، نگاه فلسفه‌محور به مدیریت ارتباط با شهروند؛ ب، به‌کارگیری مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری در مدیریت ارتباط با شهروند؛ و پ، نگاه عینیت‌گرایانه به مدیریت ارتباط با شهروند، جای گرفته‌اند. برخی از یافته‌های مهم در این سه مفهوم عبارت‌اند از: مدیریت ارتباط با شهروند، معیار دوام و زوال دولت‌ها؛ فراتر رفتن مدیریت ارتباط با شهروند از مدیریت ارتباط با مشتری بنا بر ماهیت متفاوت شهروند و مشتری؛ ممکن نبودن شخص‌محوری در بخش عمومی و دولتی؛ و بودجه‌محوری و درک نکردن ضرورت مدیریت ارتباط با شهروند.

واضح است که همه پژوهش‌های کمی و کیفی فوق مبتنی بر تجارب و اطلاعات افراد بوده و به مسئله ارتباط با شهروندان، فارغ از نگاه اعتقادی و دینی، نگریسته‌اند. لذا کمبود این نوع مطالعات در حوزه مدیریت ارتباط با شهروندان به‌خوبی احساس می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

تحلیل مضمون، روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین موجود در داده‌ها است. این روش، داده‌ها را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۰). تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است. لذا صرفاً یک روش کیفی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی (اگر نگوئیم همه روش‌های کیفی) به‌کار رود. همچنین این روش، امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند، البته اگر چنین کاری برای پژوهشگر مطلوب باشد (بویاتزیس، ۱۹۹۸: ۴).

روش‌های مختلف زیادی برای انجام تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک رویه‌های خاص خود را دنبال می‌کند. در این‌جا با ترکیب روش پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) و آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱)، رویه گام‌به‌گام و جامعی جهت انجام تحلیل مضمون ارائه می‌شود. مضمون یا تم<sup>۱</sup>، بیانگر موضوع مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات پژوهش است و تاحدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۸). یک مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (بویاتزیس، ۱۹۹۸: ۴). شبکه مضامین، روش ساده‌ای برای سازماندهی تحلیل مضمونی از داده‌های کیفی است. تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین برجسته یک متن در سطوح مختلف است؛ شبکه مضامین نیز به دنبال تسهیل ساختاردهی و ترسیم این مضامین است. به‌عبارتی برای شناسایی و تشریح چرایی و چیستی یک پدیده می‌توان از تحلیل مضمون و برای تشریح چگونگی آن از شبکه مضامین استفاده کرد. آنچه شبکه مضامین ارائه می‌کند یک شبکه شبیه وب به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده و یک روش ارائه بوده و همچنین رویه‌های مشخصی برای رسیدن از متن به تفسیر را فراهم می‌کند (آتراید-استیرلینگ، ۲۰۰۱).

شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند:

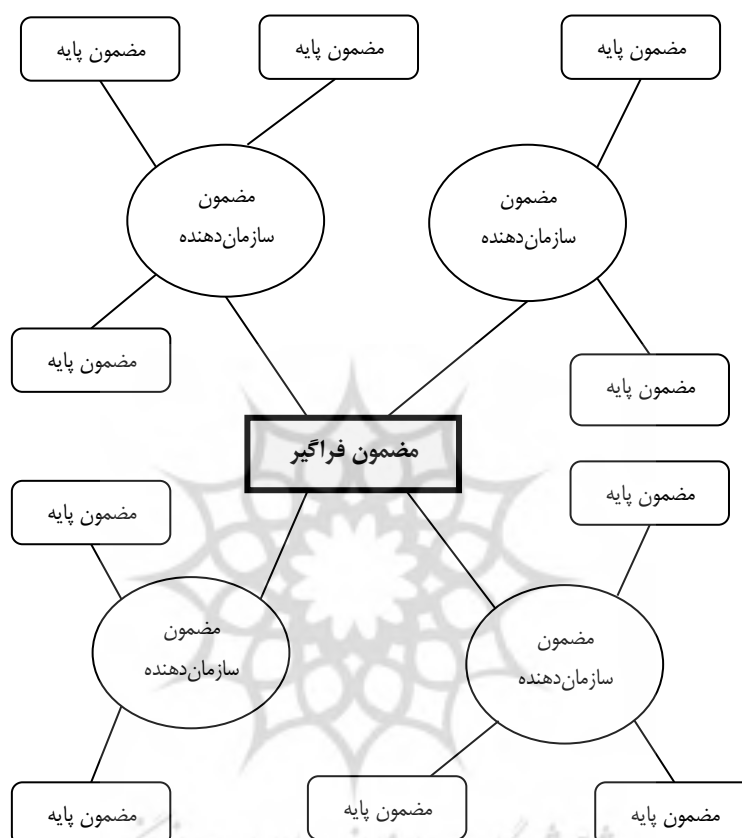
مضمون پایه: به اساسی ترین و پایین ترین سطح مضامین استخراج شده از داده های متنی اطلاق می شود. مضمون پایه، بیانی در رابطه با یک نکته محوری و مهم است که نقش مهمی در شکل گیری مضامین سطح بالاتر ایفا می کند. مضمون پایه، ویژگی منطقی و بنیادی داده است که به بخشی از متن به عنوان یک کل مربوط می شود. برای با معنی و منطقی بودن مضمون پایه، بایستی چنین مضمونی با توجه به وضعیت و بافت سایر مضامین پایه تعیین گردد. از ترکیب مضامین پایه، مضمون سازمان دهنده شکل می گیرد.

مضمون سازمان دهنده: به یک مضمون حد وسط اطلاق می شود که مضامین پایه را با توجه به تشابه موضوعی در خوشه های خاصی سازماندهی می کند. در این خوشه ها، مفروضات اساسی مرتبط با گروهی از مضامین پایه به گونه ای خلاصه می شود که نکات موجود در متن را به صورت انتزاعی تر و آشکارتر نشان می دهد. با این حال، نقش مضامین سازمان دهنده نیز معنی بخشیدن و اهمیت دادن به یک مضمون گسترده تر و کلان تری است که چندین مضمون سازمان دهنده را یکپارچه می کند. بنابراین، مضمون سازمان دهنده، ایده های اصلی مطرح شده در چندین مضمون پایه را گروه بندی می کند و مفروضات اساسی شکل دهنده آن ها یک مضمون کلان تر و گسترده تر را ایجاد می کند که از اهمیت خاصی در متن مورد بررسی به عنوان یک کل برخوردار است. به این طریق، با ترکیب گروهی از مضامین سازمان دهنده، یک مضمون فراگیر شکل می گیرد.

مضمون فراگیر: به مضامین سطح بالاتر اطلاق می شود که مفاهیم استعاری اصلی موجود در متن را به عنوان یک کل در بر می گیرد. مضمون فراگیر، به گونه ای مجموعه ای از مضامین سازمان دهنده را کنار هم قرار می دهد که یک مسئله یا موضوع مهم یا استنباط از یک مسئله یا واقعیت را نشان می دهد. مضمون فراگیر از خوشه بندی و گروه بندی های مضامین سطوح پایین تر و مفاهیم استخراج شده از داده ها ایجاد می شود. بنابراین، مضامین فراگیر نشان می دهند که متون مورد بررسی به عنوان یک کل در رابطه با تحلیل های مورد نظر به پژوهشگر چه می گویند. این مضامین که خلاصه ای از مضامین عمده استخراج شده از متن است، نشان دهنده تفسیر متون می باشند.

یک شبکه مضامین با مضامین پایه شروع می شود و تا تعیین مضامین فراگیر ادامه می یابد. وقتی مضامین پایه گردآوری شد، بر مبنای موضوع اساسی در قالب مضامین سازمان دهنده طبقه بندی می شوند. سپس مضامین سازمان دهنده نیز برحسب مضامین پایه مورد بررسی مجدد قرار گرفته و با یکدیگر یک مضمون سطح بالاتری را شکل می دهند که همان مضمون فراگیر می شود. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد می توان از آن به عنوان یک اصل سازمان دهنده و یک ابزار تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای پژوهشگر

و خوانندگان پژوهش، روشن و قابل فهم گردد (آتراید-استیرلینگ، ۲۰۰۱). شکل ۱ ساختار یک شبکه مضامین را نشان می‌دهد.



شکل ۱: ساختار یک شبکه مضامین (آتراید-استیرلینگ، ۲۰۰۱، ص ۳۸۸)

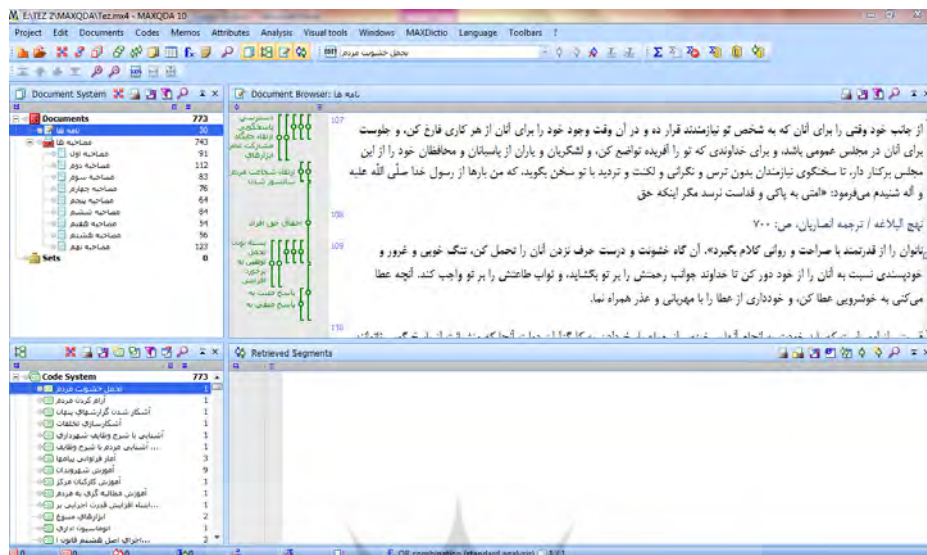
مضامین، سازه‌های انتزاعی هستند که پژوهشگر قبل، حین و بعد از تحلیل شناسایی می‌کند (ریان و برنارد، ۲۰۰۰: ۷۸۰). می‌توان فرایند تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین را در قالب سه مرحله، شش گام و بیست اقدام بیان کرد. خلاصه‌ای از مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون در جدول ۱ آمده است. نکته قابل توجه این است که تحلیل‌های کیفی به‌جای استفاده از یک سری قوانین مشخص، از یک سری خطوط راهنما استفاده می‌کنند. این امر باعث انعطاف‌پذیری آن‌ها برای تناسب روش با سؤالات و داده‌های پژوهش می‌شود. ضمن این‌که تحلیل یک فرایند خطی

و صرفاً حرکت از یک مرحله به مرحله بعد نیست، بلکه یک فرایند رفت و برگشتی است که در صورت نیاز در همه مراحل پژوهش صورت می‌گیرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ص ۹۱).

جدول ۱: فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین (براون و کلارک، ۲۰۰۶، ص ۹۵)

مرحله	گام	اقدام
تجزیه متن	۱. آشنا شدن با متن مورد بررسی	۱-۱. پیاده‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم) ۱-۲. مطالعه و مطالعه مجدد داده‌ها ۱-۳. نوشتن ایده‌های اولیه
	۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	۲-۱. پیشنهاد چارچوب کدگذاری ۲-۲. تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر ۲-۳. کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	۳. جستجو و شناسایی مضامین	۳-۱. تطبیق دادن کدها با مضامین بالقوه ۳-۲. استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاری شده متن ۳-۳. پالایش و بازبینی مضامین
	۴. ترسیم شبکه مضامین	۴-۱. بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای استخراج شده ۴-۲. مرتب نمودن مضامین ۴-۳. انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر ۴-۴. ترسیم نقشه (های) مضامین ۴-۵. اصلاح و تأیید شبکه (ها)
تشریح متن	۵. تحلیل شبکه مضامین	۵-۱. تعریف و نام‌گذاری مضامین ۵-۲. توصیف و توضیح شبکه مضامین
ترکیب متن	۶. تدوین گزارش	۶-۱. تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح مضامین ۶-۲. استخراج نمونه‌های جالب و مورد توجه از داده‌ها ۶-۳. مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات پژوهش و مبانی نظری ۶-۴. نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

با مراجعه به کتاب شریف نهج البلاغه و بررسی مطالب مرتبط با شهروندان که معمولاً با واژگانی چون «رعیت»، «ناس» و «عباد» همراه است گردآوری داده‌های اولیه صورت گرفت. سپس با ورود مطالب به نرم‌افزار مکس کیو دی ای، کدها شناسایی و مضامین پایه و سازمان دهنده شکل گرفتند. نمایی از نرم‌افزار در شکل ۲ مشاهده می‌شود.



شکل ۲: نمایی از نرم افزار مکس کیو دی ای

پس از تکمیل شبکه مضامین، جهت کسب اطمینان از صحت برداشت پژوهشگر از آموزه‌های نهج‌البلاغه، یک نسخه از عبارات نهج‌البلاغه به همراه تحلیل‌های پژوهشگر در اختیار پنج نفر از اساتید حوزه و دانشگاه و آشنا به علوم ادبیات عرب قرار گرفت و نظرات ایشان اخذ و اصلاحات لازم انجام شد. اسامی اساتید مذکور در جدول شماره ۲ ذکر شده است:

جدول ۲: مشخصات خبرگان

نام و نام خانوادگی	سمت
دکتر علیرضا افضلی	عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)
دکتر علینقی امیری	عضو هیئت علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران
دکتر عبدالله توکلی	عضو هیئت علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه
دکتر مهدی قضاوی زاده	عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)
دکتر محمد تقی نوروزی	عضو هیئت علمی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)

### یافته‌های پژوهش

با تحلیل مضمون مطالب گردآوری شده می‌توان شبکه مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان را استخراج کرد. مدیریت ارتباط با شهروندان بیانگر نحوه ارتباط مدیران دولتی و حکومتی با مردم است. این شبکه مضامین، ارتباطات را در سه حوزه ارتباط ذهنی، ارتباط گفتاری و ارتباط رفتاری

نشان می‌دهد. به‌علاوه این که شاخص‌هایی را جهت ارزیابی این ارتباط به‌دست می‌دهد. بنابراین، سؤال پژوهش را می‌توان با توجه به یافته‌ها به‌صورت زیر بازنویسی کرد:

۱. بایدها و نبایدهای ذهنی حاکمان نسبت به شهروندان کدامند؟
۲. بایدها و نبایدهای گفتاری حاکمان نسبت به شهروندان کدامند؟
۳. بایدها و نبایدهای رفتاری حاکمان نسبت به شهروندان کدامند؟
۴. شاخص‌های صحت ارتباط حاکمان با شهروندان کدامند؟

جدول ۳ مضامین پایه و سازمان‌دهنده مدیریت ارتباط با شهروندان را نشان می‌دهد:

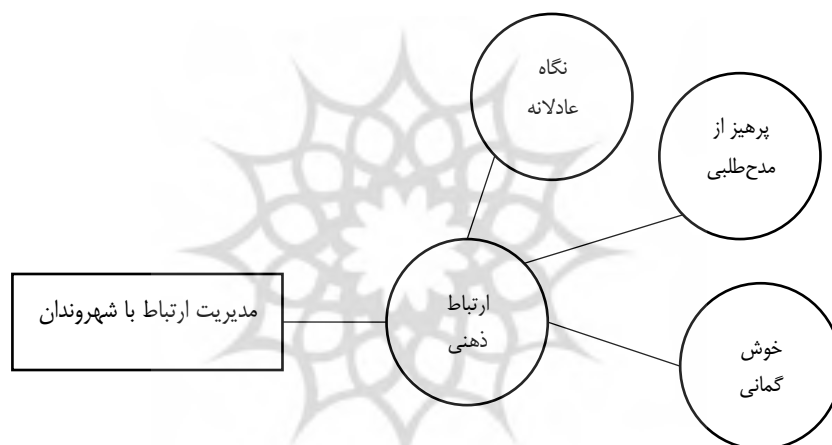
جدول ۳: مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان

تکرار کد	کد	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده
۱	خوش‌گمانی به مردم	خوش‌گمانی	ارتباط ذهنی
۱	بی‌علاقگی به تقدیر و تشکر مردم	پرهیز از مدح‌طلبی	ارتباط ذهنی
۱	نگاه عادلانه نسبت به مردم	نگاه عادلانه	ارتباط ذهنی
زیاد	آگاهی‌بخشی سیاسی	بصیرت‌افزایی	ارتباط گفتاری
زیاد	آموزش اخلاقیات	پرورش اخلاقی	ارتباط گفتاری
زیاد	معرفی دنیا و آخرت	پرورش اخلاقی	ارتباط گفتاری
۵	تهییج به جهاد و مبارزه	تقویت روحیه جهادی	ارتباط گفتاری
۲	سرزنش افراد سرکش و بهانه‌جو	تقویت روحیه جهادی	ارتباط گفتاری
۱	پرهیز از اغراق در مورد عملکرد	پرهیز از بزرگ‌نمایی	ارتباط گفتاری
۱	پرهیز از خلف وعده نسبت به مردم	پرهیز از خلف وعده	ارتباط گفتاری
۱	عدم منت‌گذاری بر مردم	پرهیز از منت‌گذاری	ارتباط گفتاری
۱	شفاف‌سازی محدودیت‌ها	شفاف‌سازی	ارتباط گفتاری
۱	تبیین دلیل انجام کارها برای مردم	شفاف‌سازی	ارتباط گفتاری
۱	پرهیز از دروغ‌گویی	راست‌گویی	ارتباط گفتاری
۱	برخورد یکسان با مردم	انصاف‌ورزی	ارتباط رفتاری
۱	پرهیز از خشم	برخورد مهربانانه	ارتباط رفتاری
۱	تحمل خشونت مردم	برخورد مهربانانه	ارتباط رفتاری
۱	چشم‌پوشی از خطاهای مردم	عفو و چشم‌پوشی	ارتباط رفتاری
۱	بخشش خطاهای مردم	عفو و چشم‌پوشی	ارتباط رفتاری
۱	تغافل نسبت به خطاها	عفو و چشم‌پوشی	ارتباط رفتاری
۱	برطرف کردن کینه‌ها از حکومت	کینه‌زدایی	ارتباط رفتاری
۱	پوشاندن عیوب مردم	عیب‌پوشی	ارتباط رفتاری
۱	عدم کنج‌کاوای از عیوب مردم	پرهیز از عیب‌جویی	ارتباط رفتاری



تکرار کد	کد	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده
۲	حفظ ارتباط با مردم	تداوم ارتباط	ارزیابی ارتباط
۱	پرهیز از احتجاج	تداوم ارتباط	ارزیابی ارتباط
۱	معیار؛ آسایش مردم	سهولت ارتباط	ارزیابی ارتباط
۱	بیان بدون لکت	ارتباط بدون ترس	ارزیابی ارتباط
۱	معیار؛ ثنای مردم	رضایت زبانی	ارزیابی ارتباط

براساس جدول شماره ۲ مشخص است که در کتاب شریف نهج البلاغه، ۸۵ کد مرتبط با موضوع مدیریت ارتباط با شهروندان وجود دارد. با تلفیق کدهای مشابه، ۲۱ مضمون پایه طراحی شد و در مرحله آخر، ۴ مضمون سازمان دهنده شکل گرفت. شکل‌های ۳ تا ۶ شبکه مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان را نشان می‌دهند:

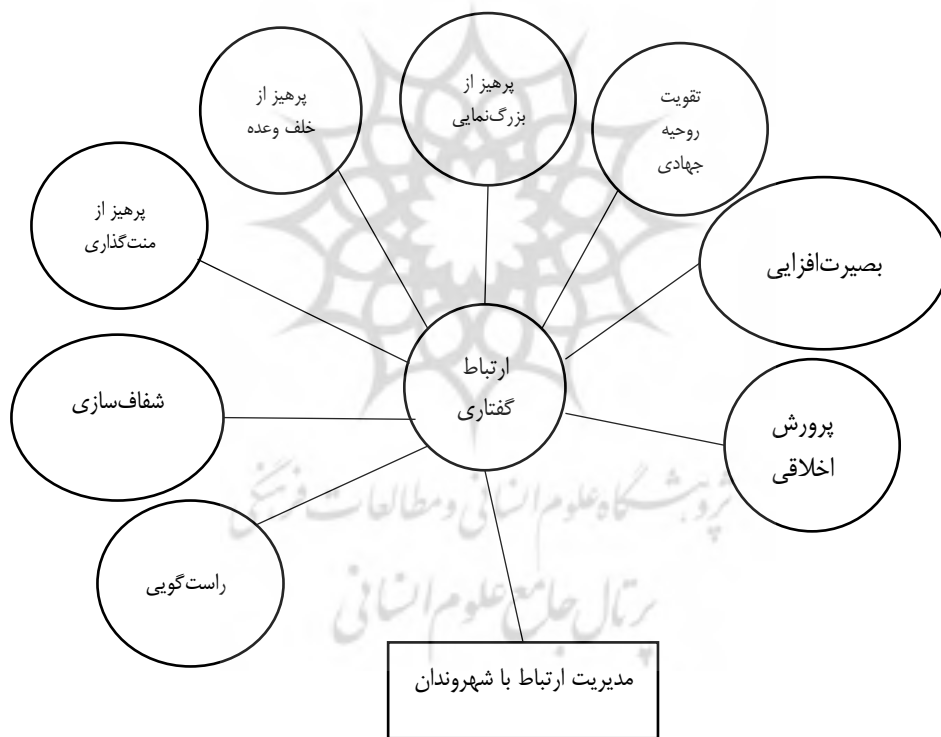


شکل ۳: شبکه مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان (ارتباط ذهنی)

در پاسخ به سؤال اول باید اشاره کرد که ارتباط ذهنی شامل سه مضمون خوش‌گمانی، پرهیز از مدح‌طلبی و نگاه عادلانه است. از عبارت «وَأَعْلَمُ أَنَّهُ لَيْسَ شَيْءٌ بِأَدْعَى إِلَى حُسْنِ ظَنِّ [وَأَلِ] رَأْيٍ بِرَعِيَّتِهِ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق، ص ۴۳۱) می‌توان مضمون پایه «خوش‌گمانی» را برداشت کرد. خوش‌گمانی به شهروندان به این معناست که حاکم، مردم را همراه و دلسوز حکومت بداند و به آن‌ها اعتماد کند. از منظر امیر مؤمنان علی (ع)، خوش‌بینی به شهروندان و اداره‌شوندگان، عاملی مهم در کاهش مشکلات حکومتی و مدیریتی و بهینه‌سازی روابط و تعامل انسانی و مدیریتی است: بی‌گمان، خوش‌بینی رنج دراز را از تو می‌زداید (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸، ص ۳۲۱). خوش‌گمانی و اعتماد به مردم در نامه ۲۵ نهج‌البلاغه آن‌چنان تبلور یافته که اگر فردی ادعا کرد که مالیاتی بر

عهده وی نیست، مأمور جمع‌آوری مالیات باید ادعای او را بپذیرد: «فَإِنْ قَالَ قَائِلٌ لَّآ، فَلَا تُرَاجِعْهُ» (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷، ص ۳۶۰).

«پرهیز از مدح‌طلبی» به این معناست که نباید از مردم انتظار داشت تا حاکمان را ستایش کنند. چنین نگاهی منجر به ایجاد خودبزرگ‌بینی در مدیران می‌شود. هنگامی که امیر مؤمنان در صفین خطبه‌ای در حقوق متقابل زمامداران و مردمان ایراد می‌کرد، مردی ناشناس از میان سپاهیان برخاست و با گفتاری دراز به ستایش حضرت پرداخت. اما امام در برابر این گفتار هیچ‌گونه تأییدی نشان نداد و سخت بر این‌گونه سخنان تاخت (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸، ص ۳۰۴). «نگاه عادلانه» به شهروندان یعنی این‌که حاکمان باید همه مردم را در برابر قانون برابر بدانند و حتی در فکرو ذهن هم امتیازی برای اشخاص و گروه‌های ذی‌نفوذ و ثروتمند قائل نباشند.



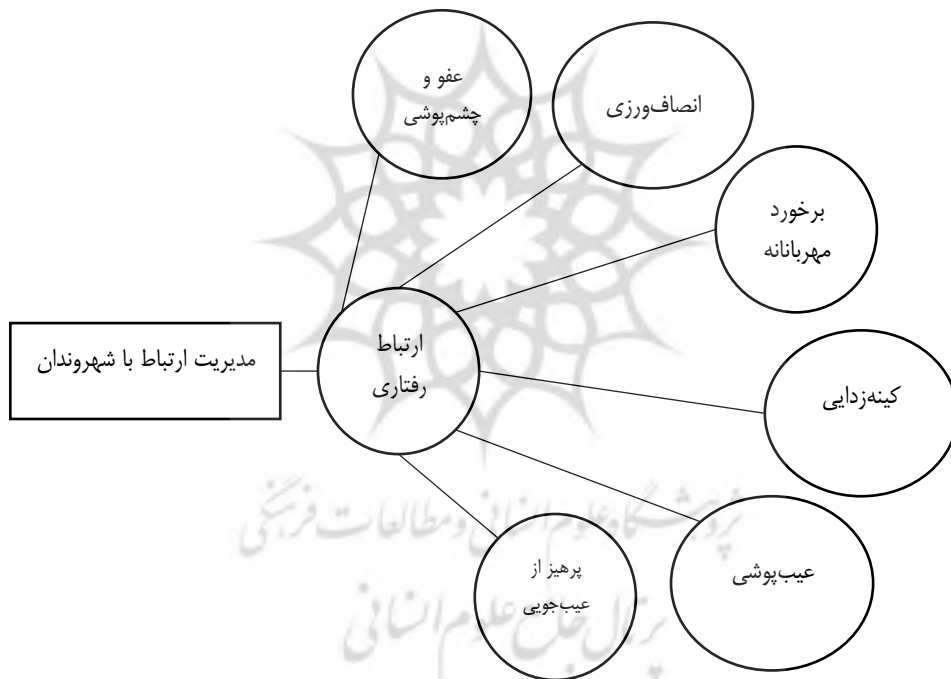
شکل ۴: شبکه مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان (ارتباط گفتاری)

در پاسخ به سؤال دوم باید اشاره کرد که ارتباط گفتاری، دربردارنده مضامین پرورش اخلاقی، بصیرت‌افزایی، تقویت روحیه جهادی، پرهیز از بزرگ‌نمایی، پرهیز از خلف وعده، پرهیز از منت‌گذاری، شفاف‌سازی و راست‌گویی است.

امام علی (علیه‌السلام) در بسیاری از خطبه‌ها و حکمت‌ها به مسائل اخلاقی و دعوت مردم به پرهیزگاری و دوری از محرّمات پرداخته‌اند. به‌عنوان نمونه در خطبه ۱۹۱ فرموده‌اند: «أَوْصِيكُمْ بِتَقْوَى اللَّهِ، فَإِنَّهَا حَقُّ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَ الْمُؤَجِبَةُ عَلَى اللَّهِ حَقِّكُمْ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۲۸۴). بصیرت‌افزایی و تقویت آگاهی سیاسی مردم نیز مورد تأکید امیرالمومنین علی (علیه‌السلام) بوده است. ایشان در خطبه‌های خود اقدام به افشای فریب و دسیسه برخی از خواص می‌کردند. به‌عنوان نمونه در مورد عمروعاص فرموده‌اند: «عَجَبًا لِبْنِ النَّبِغَةِ يَزْعُمُ لِأَهْلِ الشَّامِ أَنَّ فِي دُعَابَةٍ وَ أَنِّي أَمْرٌ تَلْعَابَةٌ أَعَافِسُ وَ أَمَارِسُ لَقَدْ قَالَ بَاطِلًا وَ نَطَقَ أَثِمًا» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۱۱۵). همچنین ایشان بارها مردم را برای مبارزه و جهاد با دشمنان دین و حفظ مرزهای سرزمین اسلامی تشویق و سستی و نافرمانی آن‌ها را نکوهش کرده‌اند. برای نمونه در خطبه ۲۷ فرموده‌اند: «إِلَّا وَ إِنِّي قَدْ دَعَوْتُكُمْ إِلَى قِتَالِ هَؤُلَاءِ الْقَوْمِ لَيْلًا وَ نَهَارًا وَ سِرًّا وَ إِعْلَانًا وَ قُلْتُ لَكُمْ اغْزَوْهُمْ قَبْلَ أَنْ يَغْزَوْكُمْ فَوَاللَّهِ مَا غَزَى قَوْمٌ قَطُّ فِي عَقْرِ دَارِهِمْ إِلَّا دَلُوا» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۶۹).

علاوه بر موارد فوق که امام مستقیماً با مردم سخن گفته‌اند، بسیاری از نکات درباره نحوه ارتباط گفتاری حاکمان با مردم را در قالب توصیه‌هایی به کارگزاران بیان کرده‌اند. یکی از آفت‌های حکومت و مدیریت، بزرگ‌نمایی درباره برنامه‌ها، اقدامات و خدمات است که به‌شدت باید از آن پرهیز شود: «وَأَيَّكَ ... أَوْ التَّزِيدَ فِيمَا كَانَ مِنْ فِعْلِكَ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۴۴). بزرگ‌نمایی عملی فریب‌کارانه است و چنین چیزی در حکومت و مدیریت سالم راه ندارد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۶۶۹). همچنین خلف وعده کردن در حکومت، گاهی به منظور فریب مردمان و اداره‌شوندگان برای به‌دست گرفتن قدرت و بر سر کار آمدن؛ زمانی ناشی از بی‌تدبیری و نداشتن برنامه درست؛ در مواردی حاصل نوع نگاه زمامداران و مدیران به زمامداری و مدیریت و به مردمان، و گاهی برآمده از خلیقات زمامداران و بیماری روحی آنان است. امیر مؤمنان علی (ع) مالک را از این آفت، سخت پرهیز داده است: «وَأَيَّكَ ... أَوْ أَنْ تَعْدَهُمْ فَتَتَّبِعَ مَوْعِدَكَ بِخُلْفِكَ» (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۶۷۱). از عبارت «وَأَيَّكَ وَالْمَنْ عَلَى رِعِيَّتِكَ بِإِحْسَانِكَ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۴۴) می‌توان مضمون «پرهیز از منت‌گذاری» را برداشت کرد. حکومت و مدیریتی که همراه با منت‌گذاری باشد، از ماهیت خدمتگزاری بیرون شده و زحمات و خدمات آن تباه می‌گردد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸، ص ۶۶۸). شفاف‌سازی نیز به‌معنی ارائه حق اطلاعاتی مردم به مردم در زمان و مکان مناسب و با کیفیت مناسب است. امام علی (ع) فرموده‌اند: «وَإِنْ ظَنَنْتَ الرَّعِيَّةُ بِكَ حَيْفًا فَاصْحِرْ لَهُمْ بِعُذْرِكَ، وَأَعْدِلْ عَنْكَ ظُنُونَهُمْ بِإِصْحَارِكَ»؛ «أَنْ يُوقَفَنِي وَأَيَّكَ لِمَا فِيهِ رِضَاهُ مِنَ الْأَقَامَةِ عَلَى الْعُذْرِ الْوَاضِحِ إِلَيْهِ وَ إِلَى خَلْقِهِ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۴۲ و ۴۴۵). یعنی اگر شهروندان درباره تو ستم روا داشتند، گمان بردند، دلیل خود را برایشان شفاف آشکار کن و با این شفاف‌سازی خود، گمان‌های

بد ایشان را از خویش بگردان. همچنین امام برای خود و مالک اشتر دعا می‌کنند تا موفق به انجام کارهایی شوند که موجب خشنودی خداوند است، از جمله، اقامه دلیل واضح و شفاف در برابر خداوند و مردم نسبت به کارهایی که انجام داده‌اند. شفاف بودن امور و مسائل در حکومت و مدیریت از جمله کلیدی‌ترین سیاست‌ها است، زیرا به‌طور عمده، تباهی و خلافتکاری آن‌جا پیدا می‌شود و رشد می‌کند و برپا می‌ماند که امور و مسائل از دید مردم پنهان بماند (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۶۱۰ و ۷۰۹). آخرین موضوع نیز تأکید بر صداقت است. پایبندی به راستی و راست‌گویی در حکومت از آن جهت دارای اهمیت است که زیربنای اعتماد عمومی است. امام علی (ع) در نامه ۲۶ که برای فرماندار اصفهان ارسال شده است، وی را از دروغ‌گویی و فریب مردم نهی کرده‌اند: «أَمْرَهُ أَلَّا يَجِبَهُمْ وَ لَا يَعْضَهُمْ» (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷: ۳۶۰).



شکل ۵: شبکه مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان (ارتباط رفتاری)

در پاسخ به سؤال سوم باید اشاره کرد که ارتباط رفتاری دربرگیرنده مضامینی چون پرهیز از عیب‌جویی، عیب‌پوشی، کینه‌زدایی، برخورد مهربانانه، انصاف‌ورزی و عفو و چشم‌پوشی است. در منطق امام علی (ع)، دورترین و مبعوض‌ترین اشخاص، نا صحان، منتقدان و معترضان نیستند، بلکه عیب‌جویان هستند: «وَلَيْكُنْ أَبْعَدَ رَعِيَّتِكَ مِنْكَ، وَأَشْنَاهُمْ عِنْدَكَ، أَطْلِبُهُمْ لِمَعَائِبِ النَّاسِ»

(شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۲۸) یعنی باید از همه شهروندان از تو دورتر و در نزد تو دشمن‌تر کسی باشد که بیشتر در جستجوی عیب‌های مردمان است. در فضای ناسالم عیب‌جویی، چیزی به نام پاسداشت حقوق انسانی و پیوندهای ایمانی و روابط قلبی معنا نمی‌یابد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۲۵۲). هیچ انسانی پاک از عیب و خالی از ضعف نیست و بدون عیب‌پوشی، در حکومت و مدیریت، امکان تعامل انسانی در اداره مردمان نیست. مهم‌ترین کسانی که باید عیب‌پوشی را سرلوحه همت خود قرار دهند زمامداران و مدیران هستند، زیرا آنان بیش از دیگران امکان دسترسی به اطلاعات و امور پوشیده مردمان و اداره شوندگان را دارند و چنین امکانی اگر به‌جد مهار نشود، خطرناک‌ترین رفتارها به حکومت و مدیریت راه می‌یابد: «فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا، الْوَالِي أَحَقُّ مِنْ سَتَرهَا» (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۲۵۴).

مضمون بعدی، کینه‌زدایی است. امام علی (ع) فرموده‌اند: «أَطْلِقْ عَنِ النَّاسِ عُقْدَةَ كُلِّ حَقْدٍ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۲۹) یعنی گره هر کینه‌ای را از دل مردمان بگشای. کینه‌ها همچون گره‌هایی است که روابط انسانی را تباہ می‌کند و لازم است به انبساط در حکومت و مدیریت آن‌چه از کینه و نفرت وجود دارد، زدوده شود. لذا در گام اول باید ریشه‌های کینه و دشمنی شهروندان نسبت به حکومت را شناسایی کرد و سپس آن‌ها را از بین برد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۲۶۲).

از عبارت «وَ أَخْفِضْ لِلرَّعِيَّةِ جَنَاحَكَ وَ ابْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ» (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷: ۳۶۲ و ۳۹۶) در نامه‌های ۲۷ و ۴۶، می‌توان مضمون «برخورد مهربانانه» را برداشت کرد. این موضوع در نامه ۵۳ نیز مطرح شده است: «وَ أَشْعِرْ قَلْبِكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ اللَّطْفَ بِهِمْ وَ لَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا» یعنی قلبت را از رحمت به مردمان و دوستی ایشان و لطف به آنان لبریز ساز و مبادا نسبت به مردمان مانند جانوری درنده‌خو باشی که خوردنشان را غنیمت بشماری؛ و یا فرموده‌اند «ثُمَّ احْتَمِلِ الْخُرْقَ مِنْهُمْ وَالْعِيَّ، وَنَحِّ عَنْهُمْ الْأَضْيَاقَ وَالْأَنْفَ يَبْسُطِ اللَّهُ عَلَيْكَ بِذَلِكَ أَكْنَافَ رَحْمَتِهِ، وَ يُوجِبُ لَكَ ثَوَابَ طَاعَتِهِ. وَأَعْطِ مَا أَعْطَيْتَ هَنِيئًا، وَامْنَعْ فِي إِجْمَالٍ وَإِعْذَارٍ». یعنی پس در شتی و سخنان ناهموار آنان را بر خود هموار کن، و تنگ‌خویی و خودبزرگی‌بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید، و تو را پاداش اطاعت ببخشد، آن‌چه به مردم می‌بخشی بر تو گوارا باشد، و اگر چیزی را از کسی بازمی‌داری با مهربانی و پوزش‌خواهی همراه باشد (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷: ۴۱۴). امیرالمؤمنین علی (ع) در نامه ۱۸ که برای عبدالله بن عباس نوشته‌اند نیز دستور داده‌اند که با مردم بصره به نیکی رفتار کند (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷: ۳۵۵). شهروندان را جز با رحمت و محبت نمی‌توان به‌درستی مدیریت کرد و به‌سوی

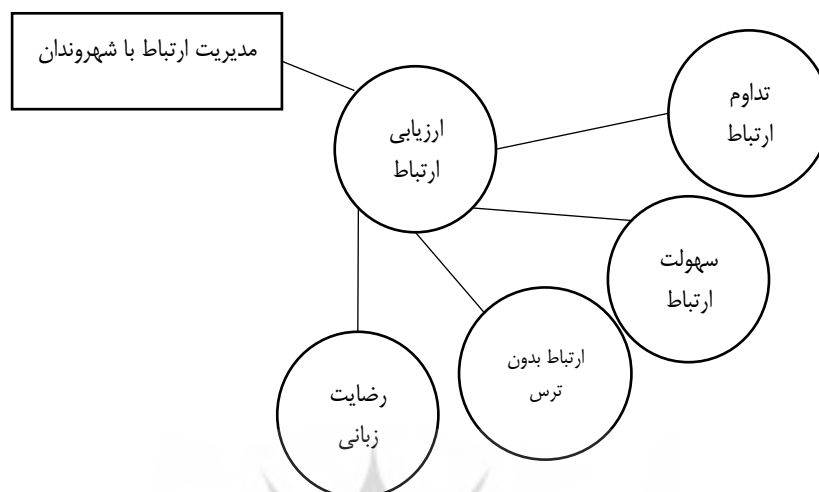
اهداف حکومتی راه برد. خردورزی اقتضا می‌کند که زمامداران در همه امور بر این مبنا رفتار کنند (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۱۳۶).

انصاف‌ورزی یکی دیگر از نکاتی است که در رفتار حاکمان با شهروندان مورد تأکید قرار گرفته است: «أَنْصِفِ النَّاسَ مِنْ نَفْسِكَ، وَمِنْ خَاصَّةِ أَهْلِكَ، وَمَنْ لَكَ فِيهِ هَوًى مِنْ رِعْيَتِكَ، فَإِنَّكَ إِلَّا تَفْعَلْ تَظْلِمُ. وَمَنْ ظَلَمَ عِبَادَ اللَّهِ كَانَ اللَّهُ خَصْمَهُ دُونَ عِبَادِهِ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق، ص ۴۲۸). یعنی از جانب خودت و خاندان و ویژهات و از جانب هر کس از شهروندان که به او گرایش و وابستگی داری، داد خدا و مردم را بده، زیرا اگر چنین نکنی ستم کرده‌ای. در نامه ۵۱ نیز بر موضوع انصاف‌ورزی تأکید شده است: «فَأَنْصِفُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ وَأَصْبِرُوا لِحَوَائِجِهِمْ، فَإِنَّكُمْ خُزَّانُ الرَّعِيَّةِ وَوَكَلَاءُ الْأُمَّةِ وَسُفْرَاءُ الْأُمَّةِ». یعنی به عدل و انصاف رفتار کنید، به مردم درباره خودتان حق بدهید، پرحوصله باشید و در برآوردن حاجات مردم تنگ‌حوصلگی نکنید که شما گنجوران و خزانه‌داران رعیت، و نمایندگان ملت و سفیران حکومتید (مطهری، ۱۳۹۹: ۱۳۷).

انصاف‌ورزی در حکومت یعنی نصف کردن سودوزیان میان خود و دیگران و پاس‌داشتن داد و حفظ حقوق دیگران همانند حفظ حقوق خود. چهره زمامداری، بدون انصاف، چهره‌ای زشت و بدمنظر است و زیبایی و مقبولیت هر مدیریتی به میزان انصاف‌ورزی در آن است (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۲۲۰).

عفو و چشم‌پوشی آخرین مضمون ارتباط رفتاری است. انسان‌ها پیوسته در معرض لغزش و نادرستی‌اند و دانسته یا نادانسته کارهایی می‌کنند که زمامداران را خوش نمی‌آید و اگر قرار باشد لغزش‌های مردمان را نبخشند، جامعه را در اضطراب و اصطکاک و خشونت فرو می‌برند: «يَفْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلَلُ وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلَلُ وَ يُؤْتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمَدِ وَالْخَطَايَا فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَ صَفْحِكَ» (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۱۵۵).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۶: شبکه مضامین مدیریت ارتباط با شهروندان (ارزیابی ارتباط)

اما در پاسخ به سؤال چهارم می‌توان چهار شاخص صحت را برای ارتباط حاکمان با شهروندان معرفی کرد. اولین شاخص، تداوم ارتباط است. در حکومت و مدیریت علوی به پیروی از سیرت نبوی، احتجاب به شدت نفی شده و امام علی (ع) دور بودن از مردمان و فاصله گرفتن از آنان و ارتباط مستقیم نداشتن با ایشان و در نتیجه بی‌اطلاع یا کم‌اطلاع بودن از مردمان و مسائل و مشکلات و نظرهای واقعی آنان را پدیده‌ای خطرناک و پرافت برای حکومت و مدیریت دانسته و سخت از آن پرهیز داده است: «فَلَا تُطَوَّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيْقِ، وَقَلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ». یعنی هرگز نباید که روی نهان کردن تو از شهروندان به درازا کشد، زیرا روی نهان کردن سرپرستان از شهروندان، نمونه‌ای است از ایجاد تنگنا و کمی دانش از کارها (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۵۸۰). همچنین در نامه ۲۶ به فرماندار اصفهان، وی را از بی‌اعتنایی و دوری از مردم نهی کرده‌اند: «وَلَا يَرْغَبُ عَنْهُمْ تَفَضُّلاً بِالْإِمَارَةِ عَلَيْهِمْ» (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷: ۳۶۲). امام علی (ع) در نامه ۵۲ خطاب به فرمانداران، آن‌ها را توصیه به ادای نماز پنج‌گانه با مردم کرده تا در کل شبانه‌روز این ارتباط برقرار باشد. همچنین در نامه ۶۷ به فرماندار مکه فرموده‌اند که جز زبانت چیز دیگری پیام‌رسانت با مردم و جز چهره‌ات دربان‌ی وجود نداشته باشد (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷: ۴۳۳).

علاوه بر ضرورت تداوم ارتباط حاکمان با شهروندان، سهولت ارتباط‌گیری نیز مورد تأکید قرار گرفته است: «اجْعَلْ لِدَوَى الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تَفَرَّغُ لَهُمْ فِيهِ شَخْصًا، وَتَجَلِّسْ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًّا»

(شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۳۹). یعنی بخشی از وقت خود را خاص کسانی قرار ده که به تو نیاز دارند و خود را برای کار آنان فارغ دار و در مجلسی همگانی برایشان بنشین. تسهیل برقراری ارتباط با شهروندان در گذشته با جلسات رودررو امکان‌پذیر بوده است. واضح است که امروزه با گسترش وسایل ارتباطی می‌توان این بستر را به شکل بهتری فراهم کرد.

نکته دیگر این‌که، یک ارتباط موفق باید فارغ از هرگونه ترس و واهمه باشد: «تَقَعِدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَأَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ; حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمَهُمْ غَيْرَ مُتَتَعِّعٍ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۳۹). یعنی پاسداران و یاران خود از محافظان و نگهبانان ویژه‌ات را از آنان برکنار دار تا گوینده آنان بی‌آن‌که زبانش بگیرد و در سخن درماند با تو سخن گوید. امام علی (ع) معتقد است که در ارتباط حاکمان با شهروندان هیچ عامل فشار و ترسی نباید وجود داشته باشد. کسی نگران این نباشد که اگر سخنی بگوید، انتقادی بکند، اعتراضی نماید، باید تاوان آن را بدهد؛ پذیرای برخورد شود و آینده‌اش را به مخاطره اندازد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۵۵۷).

از عبارت «وَأَنَا أَسْأَلُ اللَّهَ ... أَنْ يُوفِّقَنِي وَإِيَّاكَ ... مَعَ حَسَنِ الشَّأْنِ فِي الْعِبَادَةِ» (شریف‌الرضی، ۱۴۱۴ق: ۴۴۵) می‌توان مضمون «رضایت زبانی» را برداشت کرد. از شاخصه‌های حکومت موفق آن است که مردم و اداره‌شوندگان از مجموعه عملکردها و کارکردها به‌گونه‌ای خشنود باشند و احساس رضایت کنند که آن‌ها را به نیکی بستانند (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۷۰۹). امیرالمؤمنین علی (ع) در جایی دیگر می‌فرماید: «إِنَّمَا يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرِي اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ» یعنی و همانا نیکوکاران را به‌نام نیکی می‌توان شناخت که خدا از آنان بر زبان بندگانش جاری ساخته است (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷: ۴۰۳).

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برقراری ارتباط مناسب بین دولت و شهروندان به افزایش مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها کمک کرده و به توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سرعت می‌بخشد. در متون اسلامی به ویژه کتاب شریف نهج‌البلاغه بر وجود یک رابطه شفاف، عادلانه، محترمانه و مهرورزانه مؤثر بین حکومت و مردم تأکید شده است. در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون سعی شد تا مضامین مرتبط با مدیریت ارتباط حکومت با شهروندان از متن کتاب شریف نهج‌البلاغه استخراج شود. این مضامین در بردارنده چهار مضمون سازمان‌دهنده ارتباط ذهنی (شامل سه مضمون پایه)، ارتباط رفتاری (شامل پنج مضمون پایه)، ارتباط گفتاری (شامل نه مضمون پایه) و ارزیابی ارتباط (شامل چهار مضمون پایه) است. نقطه قوت این پژوهش آن است که توانسته مضامین سازمان‌دهنده ارتباط با شهروندان را شناسایی کند. این در حالی است که در پژوهش‌های قبلی، شاخص‌ها و



مضامین معرفی شده بدون طبقه‌بندی خاصی مطرح شده‌اند. جدول ۴ نتایج پژوهش‌های پیشین را با نتیجه این پژوهش مقایسه کرده است:

جدول ۴: مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با نتایج پژوهش حاضر

ردیف	مضامین پژوهش حاضر	جبارلوی شبستری و افخمی (۱۳۸۹)	مروتی و رضایی (۱۳۹۲)	رحمتی و رحمتی (۱۳۹۳)
۱	خوش‌گمانی	-	-	-
۲	پرهیز از مدح‌طلبی	-	۱	-
۳	نگاه عادلانه	-	-	-
۴	بصیرت‌افزایی	-	-	-
۵	پرورش اخلاقی	-	-	-
۶	تقویت روحیه جهادی	-	-	-
۷	پرهیز از بزرگ‌نمایی	-	۱	-
۸	پرهیز از خلف وعده	-	-	-
۹	پرهیز از منت‌گذاری	-	-	-
۱۰	شفاف‌سازی	-	-	-
۱۱	راست‌گویی	-	-	-
۱۲	انصاف‌ورزی	-	۳	۳
۱۳	برخورد مهربانانه	۱	۲	۲
۱۴	عفو و چشم‌پوشی	-	-	-
۱۵	کینه‌زدایی	-	-	-
۱۶	عیب‌پوشی	-	-	-
۱۷	پرهیز از عیب‌جویی	-	-	-
۱۸	تداوم ارتباط	-	-	-
۱۹	سهولت ارتباط	۴	-	-
۲۰	ارتباط بدون ترس	-	۳	-
۲۱	رضایت‌زبانی	-	-	-
	جمع	۵	۱۰	۵

علاوه بر این که مضامین سازمان‌دهنده مدیریت ارتباط با شهروندان در پژوهش‌های پیشین مشخص نیست، از لحاظ تنوع مضامین پایه نیز جای بحث وجود دارد. همان‌گونه که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، در پژوهش جبارلوی شبستری و افخمی (۱۳۸۹) چهار مضمون از پنج مضمون معرفی شده، ذیل «سهولت ارتباط» قرار می‌گیرند، یا در پژوهش مروتی و رضایی (۱۳۹۲) سه مضمون ذیل «انصاف‌ورزی» و سه مضمون نیز ذیل «ارتباط بدون ترس» قرار

گرفته‌اند. همچنین در پژوهش رحمتی و رحمتی (۱۳۹۳) نیز سه مضمون ذیل «انصاف‌ورزی» قرار می‌گیرند که نشان می‌دهد مضامین به‌خوبی از یکدیگر متمایز نشده‌اند.

در این پژوهش، طبقه‌بندی مضامین به‌دلیل ماهیت کار پژوهش کیفی و همچنین امکان بروز هم‌پوشانی، بارها مورد تجدیدنظر قرار گرفت. بنابراین تغییر در جایگاه و یا حتی تغییر در دسته‌بندی آن‌ها و شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده جدید در پژوهش‌های آتی دور از انتظار نیست.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

- در حوزه ارتباط ذهنی آن‌چه که باید مورد تأکید مسئولین باشد، خوش‌گمانی به مردم است. تأثیر خوش‌گمانی به مردم در قانون‌گذاری بسیار چشمگیر است. متأسفانه بسیاری از قوانین براساس ممانعت از ایجاد فساد تدوین می‌شوند. یعنی پیش‌فرض آن‌است که عمده مردم دچار تخلف و فساد می‌شوند، و بنابراین قوانین باید سخت‌گیرانه و مبتنی بر کاغذبازی باشد؛ در حالی که امام علی (ع) فرموده‌اند مبنای تصمیمات و قوانین باید خوش‌گمانی نسبت به مردم باشد. به‌این معنا که عمده مردم تمایلی به تخلف ندارند. لذا قوانین باید ساده طراحی شوند، اما در حوزه نظارت باید متخلفان به‌سرعت شناسایی و تنبیه شوند. این سبک قانون‌گذاری، بسیاری از کاغذبازی‌های موجود را کاهش داده و سرعت عملکرد نهادهای دولتی را دوچندان می‌کند.

- در حوزه ارتباط گفتاری، از میان مضامین معرفی‌شده، پرهیز از خلف وعده، شفاف‌سازی و راست‌گویی باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. متأسفانه وعده‌های زیادی توسط مسئولین و به‌ویژه در هنگام برگزاری انتخابات به مردم داده می‌شود که عملاً امکان‌پذیر نیستند. این موضوع موجب می‌شود اعتماد مردم به حاکمان کم‌رنگ شده و سرمایه اجتماعی کشور کاهش یابد. موضوع شفافیت نیز یکی از مشکلات مزمن است که معمولاً به‌دلیل تعارض منافع مسئولین مورد غفلت واقع می‌شود. اما در صورتی که شفافیت در حکمرانی عملیاتی شود قطعاً زمینه‌های وقوع بسیاری از مفاسد از بین می‌رود و همچنین سرمایه اجتماعی کشور تقویت می‌شود. دروغ‌گویی نیز از گناهان بزرگ است و اگر از جانب حاکمان رخ دهد عواقب آن سنگین‌تر خواهد بود. به‌علاوه این‌که این رذیله اخلاقی منشأ بسیاری دیگر از مفاسد در حوزه حکمرانی خواهد بود.

- در حوزه ارتباط رفتاری، برخورد مهربانانه و کینه‌زدایی از اهمیت بیشتری برخوردار است. برخورد مهربانانه، شاکله اصلی ارتباط مستقیم با مردم را پایه‌گذاری می‌کند و نگاه مهربانانه با مردم را در ساختارهای حاکمیتی نهادینه می‌کند. چنین ساختارهایی در وهله اول برطرف‌کننده نیازهای مردم خواهند بود و در صورت وجود مانع، با تبیین آن‌ها رضایت مردم جلب خواهد

شد. اما اگر به دلیل بروز حوادث و رویدادهای مختلف، مردم از حاکمان کینه به دل بگیرند و این مسئله مورد بی توجهی مسئولین قرار گیرد، با ظهور و بروز کوچک‌ترین مسائل و مشکلات، این کینه‌ها می‌توانند منجر به شکل‌گیری اعتراضات و وقوع حوادث گسترده و خطیر شوند. لذا تأکید بر کینه‌زدایی با توجه به علل شکل‌گیری این کینه‌ها مورد تأکید امام علی (علیه‌السلام) بوده است.



## مآخذ

- آقابخش، علی و افشاری راد، مینو (۱۳۸۷). فرهنگ علوم سیاسی. تهران: چاپار.
- انوری، حسن (۱۳۹۹). فرهنگ روز سخن. تهران: سخن.
- جبارلوی شبستری، بهرام، افخمی، حسین علی (۱۳۸۹). رهنمودهای حاصل از عهدنامه مالک اشتر برای تنظیم خطمشی ارتباطی حکومت‌ها با شهروندان. پژوهش‌نامه علوی، سال ۱، شماره ۲، ۴۳-۵۷.
- حوائجی، حسین، البدوی، امیر (۱۳۹۳). ارتباط بین عملکرد اجرایی دولت و مدیریت ارتباط با شهروند. مهندسی صنایع و مدیریت شریف، سال ۱-۳۰، شماره ۱/۲، ۶۱-۵۱.
- خان محمدی، هادی، واعظی، رضا، دلشاد تهرانی، رضا (۱۳۹۳). الگوی مشارکت شهروندی در مدیریت دولتی مبتنی بر تعالیم نهج‌البلاغه. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۲، شماره ۷، ۴۸-۲۵.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۲). جمال دولت محمود: حکومت امام علی (ع)، حکومت موفق تاریخ. تهران: دریا.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۸). دلالت دولت: آیین‌نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر. تهران: دریا.
- رحمتی، منصور، رحمتی، مریم (۱۳۹۳). بررسی میزان تحقق ابعاد مدیریت ارتباط با ارباب رجوع براساس اندیشه‌های مدیریتی حضرت علی (ع). فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۲، ۱۲۹-۱۱۳.
- رهنورد، فرج اله، علی‌پور، حسین، دهدار، فرزین، خلیلی، حیدر (۱۳۹۸). چارچوب رابطه حکومت و مردم در ایران: رویکرد نهادی. فصلنامه مدیریت دولتی، سال ۱۱، شماره ۱، ۴۶-۲۷.
- رضایی پور، آرزو (۱۳۸۵). حقوق شهروندی. تهران: آریان.
- سلیمی‌فرد، خداکرم، رضایی، بدریه، رجبی، آزاده (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مدیریت ارتباط با شهروندان در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، سال ۷، شماره ۳، ۵۰۵-۵۲۴.
- شریف‌الرضی، محمدبن حسین (۱۴۱۴ق). نهج‌البلاغه (للصباحی صالح). قم: هجرت.
- شریف‌الرضی، محمدبن حسین (۱۳۸۷). نهج‌البلاغه. ترجمه محمد دشتی. قم: حبیب.

صدری افشار، غلامحسین، حکمی، نسربین، حکمی، نسترن (۱۳۸۱). فرهنگ معاصر فارسی. تهران: فرهنگ معاصر.

عنایتی، شکرالله، مجیدی، میثم (۱۳۸۷). استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری شهروند. تهران: مرکز سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ شهرداری تهران. سال ۱۹، شماره ۱۳۵ و ۱۳۶، ۶۶-۶۹.

المیر، آمنه، شیروانی، علیرضا، رشیدپور، علی، سلطانی، ایرج (۱۳۹۳). مدیریت ارتباط با شهروند و حکمرانی مطلوب. فصلنامه توسعه، شماره ۳۴، ۱۵۲-۱۴۱.

مغرب، الهام، لگزبان، محمد، مرتضوی، سعید (۱۳۹۷). پدیدارنگاری مدیریت ارتباط با شهروند. فرایند مدیریت و توسعه، سال ۳۱، شماره ۴، ۱۶۳-۱۳۳.

مروتی، سهراب، رضایی، زهرا (۱۳۹۲). شاخص‌های ارتباط مطلوب مردم با زمامدار در نهج البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، سال ۱، شماره ۱، ۳۷-۲۵.

مطهری، مرتضی (۱۳۹۹). سیری در نهج البلاغه. تهران: صدرا.

نرگسیان، عباس، آیت‌الله‌زاده شیرازی، میرحسین (۱۳۹۲). مدیریت ارتباط با شهروند: مطالعه رابطه آن با مشارکت، پاسخ‌گویی عمومی و شفافیت در منطقه ۳ شهر تهران. نشریه مدیریت دولتی، سال ۵، شماره ۲، ۱۶۸-۱۴۳.

وارث، سید حامد (۱۳۸۰). نگرش فراپارادایمی به مدیریت دولتی. فصلنامه دانش مدیریت، سال ۱۴، شماره ۵۵، ۸۱-۵۱.

Attride-Stirling, J. (2001), Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1, 385-405.

Barnett, C. & Mahony, N. (2011). *Segmenting Publics*. National Coordinating Center for Public Engagement. E.S.R.C Economic & Social Research Council.

Boyatzis, R.E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*; Vol 3: 77-101

Chatfield, A. (2009). Public Service Reform through e-Government: A Case Study of 'e-Tax' in Japan. *Electronic Journal of e-Government*, 7(2), 135 - 146.

- King, S. F. (2007). Citizens as Customers: Exploring the Future of CRM in UK Local Government. *Government Information Quarterly*, 24(1): 47-63.
- Ryan, G.W. and Bernard, H.R. (2000), *Data management and analysis methods*. In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., editors, *Handbook of qualitative research*. Sage, 769\_/802.

